

Modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales.

Fernando Vargas López

Marzo, 2018

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría En Administración De Las Organizaciones

Modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales

Fernando Vargas López

Marzo, 2018

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de las Organizaciones

Asesor de trabajo de grado

Elena del Carmen Restrepo Álvarez

Economista – Esp. Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo
- Maestría en Educación

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD
Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría En Administración De Las Organizaciones

Dedicatoria

Este trabajo de investigación va dedicado a todos los caficultores del departamento del Huila en especial a los caficultores asociados a Cadefihuila en el sur del departamento que gracias a su capacidad de trabajo, tenacidad, creatividad e innovación y amor por la calidad del café le han permitido a la caficultura del Huila abrir espacios en el competitivo mercado mundial de los cafés especiales.

Agradecimientos

A Dios por la oportunidad de vivir y trabajar en el gremio cafetero, al Dr. Saúl Sanmiguel Ortiz por su apoyo incondicional, a mi esposa e hijo, a mi tutora, a los catadores y técnicos de Cadefihuila y a todos los asociados y amigos que aportaron su tiempo, café y conocimientos para la obtención de datos que sirvieron para la investigación y diseño del modelo de comercialización.

Resumen

La presente investigación propone formular un modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito asociados a la cooperativa departamental de caficultores del Huila generando un valor agregado en la comercialización de café en mercados internacionales.

Las teorías que fundamentan el estudio son entre otras la ventaja competitiva y cadenas agroindustriales, buscando la competitividad del café el cual permita enfrentar con éxito las oportunidades y desafíos de la globalización y con la visión de cadenas productivas se contextualiza para entender las opciones estratégicas de un sector y clarificar los retos para el desarrollo futuro de su competitividad.

Los resultados obtenidos con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5% permitieron identificar las ventajas comparativas de los cafés especiales producidos en el municipio de Pitalito con el fin de obtener ventajas competitivas para generar valor agregado en mercados internacionales, sin embargo deben hacerse estudios complementarios en la etapa de producción del café con el fin de determinar las variables más influyentes en las calidades de los cafés como fuente de diferenciación.

El estudio se realizó tomando una muestra de (53) caficultores a los cuales se les elaboró un diagnóstico estratégico con el fin de identificar el potencial de producción y calidad de café producido en sus fincas para determinar la relación existente con las exigencias de perfiles que exigen los mercados de café que generan valor agregado.

El modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales; se condensa en una cartilla dividida en 5 módulos donde se les explica a los

productores con un lenguaje adecuado para ellos como es el proceso de exportación, que son los cafés especiales, que significa la Tercera Ola del Café, como acceder a la Línea Platino EPSAGRO que presta la Cadefihuila y por último cuales son los beneficios de producir cafés diferenciados.

Palabras Claves Comercialización, Caficultores, Ventaja Competitiva, Valor agregado, Mercados Internacionales, Perfiles de Café.

Abstract

This research proposes to formulate a marketing model for the farmers of the municipality of Pitalito associated with the departmental cooperative of farmers of the Huila generating an added value in the commercialization of coffee in markets International.

The theories which underlie the study include the competitive advantage and chains, agribusiness, looking for the competitiveness of the coffee that allows you to successfully face the opportunities and challenges of globalization and with the vision of productive chains are it contextualizes to understand a sector strategic options and clarify the challenges for the future development of their competitiveness.

The results obtained with a 95% confidence level and a margin of error of 5% allowed to identify the comparative advantages of the specialty coffees produced in the municipality of Pitalito in order to gain competitive advantage to generate value added in international markets, however they should be complementary studies in the stage of coffee production in order to determine the most influential in the qualities of the cafes variables as a source of differentiation. The results obtained with a 95% confidence level and a margin of error of 5% allowed to identify the comparative advantages of the specialty coffees produced in the municipality of Pitalito in order to gain competitive advantage to generate value added in international markets, however they should be complementary studies in the stage of coffee production in order to determine the most influential in the qualities of the cafes variables as a source of differentiation.

The study was carried out by taking a sample of farmers (53) which was developed by a strategic assessment to identify the potential for production and quality of coffee produced on

their farms to determine the existing relationship with the requirements of profiles that demand the coffee markets that generate added value.

The marketing model for the farmers of the municipality of Pitalito, Huila associated with the cooperative CADEFIHUILA, allowing to generate added value in international markets; is condensed into a book divided into 5 modules explaining to producers with a language suitable for them as it is the export process, which are the specialty coffees, which means the third wave of the coffee, how to access the EPSAGRO Platinum line that It provides the Cadefihuila and finally what are the benefits of producing differentiated coffees.

Keyword International markets, marketing, competitive advantage, value added, coffee growers, coffee profiles.

Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	7
Lista de Tablas	12
Introducción	17
Capítulo I	20
Planteamiento del problema.....	20
Antecedentes del Problema.....	20
Justificación de la investigación	21
Formulación del Problema.....	24
Capítulo II.....	26
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Capítulo III.....	28
Marco de Referencia.....	28
Marco Teórico.....	28
Teoría de la Ventaja Absoluta.	28
Teoría de la Ventaja Comparativa.	29
Teoría de la Ventaja Competitiva.	31
Teoría de la Localización.....	35
Teoría de la Planeación Estratégica	38
Teoría de la Cadenas Productivas Agroindustriales	42
Teoría de Modelo de Negocio	44
Estado del Arte.....	45
Modelos actuales de negociación de Café	58
Marco Contextual.....	62
Municipio de Pitalito.	62
La Cooperativa Departamental de Caficultores de Huila Ltda. CADEFIHUILA.	64
Marco Conceptual.....	65
Capítulo V.....	67
Metodología de la Investigación.....	67
Tipo de investigación.....	67

	10
Fases de la investigación.....	68
Enfoque de la investigación	69
Diseño de la investigación	70
Universo y población objetivo	70
Técnicas de recolección y análisis de información.....	71
Implementación de métodos para para verificar la validez y confiabilidad de la muestra	71
Procesamiento de la Información y Análisis de Datos.....	73
Capítulo VI.....	74
Hipótesis	74
Resultados	76
Diagnóstico de las características étnicas de la población objeto de estudio para orientar las estrategias del modelo de comercialización.	76
Aspectos Demográficos.	76
Aspectos Financieros.	79
Aspectos de la producción.	80
Perfiles de taza de los principales consumidores café en el mundo los cuales compran café colombiano para tener un conocimiento de las preferencias del consumidor final	90
Perfil de taza de los cafés producidos por los asociados a la cooperativa departamental de caficultores del Huila del municipio de Pitalito	93
Características especiales encontradas en el proceso de catación por corregimiento y mercado destino.....	96
Negocios de café realizados con generación de valor agregado	105
Mapa Exportador De Los Cafes Producidos Por Los Asociados A Cadefihuila En Pitalito Huila	106
Matriz FODA de negocios que existen en la comercialización de café de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.....	106
Factores Internos de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.	107
Oportunidades y Amenazas de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.	108
Causas por los cuales los caficultores no ha podido acceder a sobrepuestos en la venta de su café	113
Microentorno.	114
Macroentorno.....	115
Lienzo Canvas.....	116
Segmento de Clientes.....	117
Propuesta de Valor.....	119
Canales de Distribución.....	119

Relación con los Clientes.....	121
Ingreso Caficultor	121
Costos Para Cadefihuila.....	123
Recursos Clave	123
Actividades Clave.....	124
Aliados Clave.....	125
Capitulo VIII.....	129
Modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales.	129
Componentes generales del Modelo de comercialización	129
Componente Financiero.....	130
Componente técnico.	132
Componente Comercial.	134
Componente Tecnológico.....	135
Planeación.....	142
Ejecución del Modelo.	142
Control.....	143
Cartilla Modelo de comercialización de café con valor agregado para los asociados a Cadefihuila en el Municipio de Pitalito.....	143
Organización de los contenidos de la cartilla.	143
Preliminares de la cartilla	145
Módulo de Exportación.	146
Módulo de Cafés Especiales	147
Módulo de la Tercera Ola del Cafés	148
Módulo de la Línea Platino EPSAGRO.....	149
Módulo Beneficios de producir Cafés Diferenciados	149
Referencias Bibliografías.....	150
Conclusiones.....	151
Referencias Bibliografías.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1. Perfiles según la tostión del café.....	49
Tabla 2. Equivalencias entre granos defectuosos y faltas	53
Tabla 3. Equivalencias establecida por la SCAA.....	54
Tabla 4. Clasificación de las exigencias de calidad	55
Tabla 5. Caracterización del umbral de detección sensorial clientes de verde.	57
Tabla 6. Perfiles del café según el mercado de destino.....	57
Tabla 7. Clasificación de perfiles o gustos de los consumidores mundiales.....	58
Tabla 8. Sexo de la población objeto de estudio.....	76
Tabla 9. Edad de la población objeto de estudio.....	77
Tabla 10. Nivel Académico de la población objeto de estudio.....	78
Tabla 11. Población declarante de renta	79
Tabla 12. Número de Dependientes.....	80
Tabla 13. Hectáreas Totales.....	80
<i>Tabla 14. Hectáreas de Café</i>	<i>82</i>
Tabla 15. Altura Sobre el Nivel del Mar.....	83
Tabla 16. Variedades de Café	84
Tabla 17. Producción Estimada	85
Tabla 18. Venta de Café.....	86
Tabla 19. Pago sobrepagos	87
Tabla 20. Realiza Taza.....	88
Tabla 21. Conocimiento del Perfil	89
Tabla 22. Perfiles de los países consumidores de café colombiano.....	92
Tabla 23. Datos del proceso de Catación.....	94
Tabla 24. Puntos De Taza	95
Tabla 25: Relación puntos en taza y altitud	96
Tabla 26. Características especiales encontradas en el proceso de catación por corregimiento y mercado destino.....	96
Tabla 27. Mercado Destino.....	97
Tabla 28. Mercado Destino del Corregimiento de Regueros.....	98
Tabla 29. Mercado Destino del Corregimiento Chillurco.....	98
Tabla 30. Mercado Destino del Corregimiento Chaguallaco	99
Tabla 31. Mercado Destino del Corregimiento Palmarito	100
Tabla 32. Mercado Destino del Corregimiento Criollo	101
Tabla 33. Mercado Destino del Corregimiento Guacacallo.....	102
Tabla 34. Mercado Destino del Corregimiento La Laguna.....	103
Tabla 35. Mercado Destino del Corregimiento Bruselas	104
Tabla 36: Negocios con valor agregado.....	105
Tabla 37. Evaluación de Factores Internos	107
Tabla 38. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	111
Tabla 39. Matriz FODA.....	112

Tabla 40: Modelos de comercialización para el caficultor	122
Tabla 41: Modelos de comercialización para Cadefihuila	123
Tabla 42: Calificación de los proveedores	140
Tabla 43: Clasificación de los proveedores	141

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Árbol de Competencias de Marc Giget para Comercialización de Café Especial	25
Gráfica 1. Sexo de la población objeto de estudio	76
Gráfica 2. Edad de la población objeto de Estudio	77
Gráfica 3. Nivel Académico población objeto de estudio.....	78
Gráfica 4. Población declarante de renta	79
Gráfica 5. Número de Dependientes.....	80
Gráfica 6. Hectáreas Totales	81
Gráfica 7. Hectáreas de Café.....	82
Gráfica 8. Altura Sobre el Nivel del Mar.....	83
Gráfica 9. Variedades de Café	84
Gráfica 10. Producción Estimada.....	85
Gráfica 11. Venta de Café.....	86
Gráfica 12. Pago Sobreprecios.....	87
Gráfica 13. Realiza Taza.....	88
Gráfica 14. Conocimiento del Perfil	89
Gráfica 15. Datos del proceso de Catación	95
Gráfica 16. Puntos De Taza	95
Gráfica 17. Mercado Destino	97
Gráfica 18. Mercado Destino del Corregimiento de Regueros	98
Gráfica 19. Mercado Destino del Corregimiento Chillurco.....	99
Gráfica 20. Mercado Destino del Corregimiento Charguayaco.....	100
Gráfica 21. Mercado Destino del Corregimiento Palmarito	101
Gráfica 22. Mercado Destino del Corregimiento Criollo.....	101
Gráfica 23. Mercado Destino del Corregimiento Guacacallo.....	102
Gráfica 24. Mercado Destino del Corregimiento La Laguna.....	103
Gráfica 25. Mercado Destino del Corregimiento Bruselas	104
Gráfica 26. Causas internas y externas	113
Gráfica 27. Componentes generales del Modelo de Comercialización	129

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Determinants of National Competitive Advantage	35
Ilustración 2. Propuesta de Cadena Productiva de Porter (1985).....	43
Ilustración 3. Modelo de Negocio de Gary Hamel	45
Ilustración 4. Formato SCAA	56
Ilustración 5. Clasificación Sensorial.....	57
Ilustración 6: Canales de comercialización productor	60
Ilustración 7. Mapa del Municipio de Pitalito.....	63
Ilustración 8. Logo de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda.	64
Ilustración 9. Atributos del Café	92
Ilustración 10. Mapa Exportador de cafés asociados Pitalito	106
Ilustración 11. Análisis de la competencia.....	109
Ilustración 12: Modelo Actual de Comercialización	120
Ilustración 13: Modelo Propuesto de Comercialización	120
Ilustración 14: Etapas del Modelo para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA	142

Lista de figuras

Figura 1. Estrategias Competitivas de Michael Porter.....	32
Figura 2. Características de un nicho de mercado.....	33
Figura 3. Calidad del Café Colombiano.....	38
Figura 4. Perfilación en la torrefacción del café	48
Figura 5. Cuadro de exportaciones según su destino	90
Figura 6. Linezo Canvas	117
Figura 7. Organización de los contenidos en la cartilla	144
Figura 8. Portada de la cartilla	145
Figura 9. Contraportada y tabla de contenido	146
Figura 10. Módulo de Exportación	146
Figura 11. Módulo de Cafés Especiales.....	147
Figura 12. Módulo de la Tercera Ola del Cafés	148
Figura 13. Módulo de la Línea Platino EPSAGRO	149
Figura 14. Módulo Beneficios de producir Cafés Diferenciados.....	149
Figura 15. Referencias Bibliografías	150

Introducción

El presente trabajo es el resultado del proceso de una investigación aplicada enmarcado dentro de las líneas de investigación de Desarrollo Económico Sostenible y Sustentable asociado a la formulación un Modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales, así como también la línea de Cadenas Productivas Agroindustriales.

El modelo de negocio diseñado, implementado y dirigido por la Federación Nacional de Cafeteros, donde la comercialización del café buscaba optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor, entre otros campos (FNC, 2016), queda obsoleto con los nuevos enfoques de comercialización del café.

Las teorías que fundamentan el estudio son entre otras la ventaja competitiva y cadenas agroindustriales, buscando la competitividad del café el cual permita enfrentar con éxito las oportunidades y desafíos de la globalización y con la visión de cadenas productivas se contextualiza para entender las opciones estratégicas de un sector y clarificar los retos para el desarrollo futuro de su competitividad.

La caficultura en el Departamento del Huila se ha constituido en la principal generadora de ingresos, por su aporte al PIB a la generación de empleo y como motor económico y social de los municipios cafeteros. Pitalito hoy el primer productor nacional con una participación del 17,86% de la producción nacional. Desde 1923 los caficultores han estado agremiados a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia pero solo a partir de 1963 los caficultores del Huila crearon la primera cooperativa con el fin de representar sus intereses y comercializar su producción de café, así nació Cafihuila posteriormente Cafisur, luego cooccidente y tras un proceso de integración se formó Cadefihuila en el año 2000. Cadefihuila hoy cuenta con 3543

asociados de los cuales 480 pertenecen al municipio de Pitalito convirtiéndose en el segundo municipio con más asociados en Cadefihuila después de la Plata Huila.

El municipio de Pitalito por su ubicación geográfica y su excelente producción de café se ha convertido en una despensa de cafés de alta calidad gracias las bondades naturales que ofrecen sus ecosistemas.

El mercado de café se ha distinguido por sus bruscas fluctuaciones de precios, una de las más reciente fue la del año 2013 donde la cotización del café en la bolsa de Nueva York bajo a niveles de 1,2 dólares por libra y con tasas de cambio de la época alrededor de los \$1900 pesos por dólar, los productores tuvieron que vender carga de café de 125 kilogramos hasta por \$320.000 pesos , por debajo de los costos de producción del cultivo trayendo consigo movilizaciones de cafeteros reclamando precios de sustentación que permitieran la sostenibilidad del negocio cafetero.

Cadefihuila como entidad gremial que representa los intereses de sus caficultores asociados tiene como objeto misional la transferencia del mayor precio posible a los caficultores, razón por la cual tiene como visión consolidarse como líder en la producción de cafés especiales y ser la mejor opción económica del caficultor de la región.

Con el propósito de contribuir a sus propósitos misionales la presente investigación busca diseñar un modelo de comercialización de café que permita a los caficultores asociados al municipio de Pitalito generar valor agregado en los mercados internacionales.

Con la investigación se pretendió dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál sería el modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales?

Para dar respuesta se construyó el marco teórico fundamentado en las teorías de la ventaja absoluta y como esta evoluciona para llegar a la competitividad a través de las cadenas productivas o cluster, uno de los teóricos más representativos fue Michael Porter, si dejar atrás los pioneros de la economía como son Adam Smith, Ricardo entre otros.

El estudio consistió en realizar un análisis sensorial a muestras de café de los productores de los 8 corregimientos de Pitalito y hacer una clasificación de los perfiles encontrados e investigar los gustos o perfiles de café de los principales consumidores de café colombiano con el fin de poder identificar un mercado destino para los cafés de alta calidad producidos en el municipio de Pitalito.

El estudio arrojó que aunque el 50% del café producido aplica para el comercio nacional, el 43 % presenta atributos diferenciadores que le pueden permitir acceder a un mercado de valor agregado.

Con el modelo de comercialización se pretende vincular a 50 productores del municipio de Pitalito con el fin de capacitarlos, brindarles asistencia técnica y buscar clientes en la comercialización de cafés especiales que permitan mejorar las condiciones económicas y el nivel de vida de las familias cafeteras involucradas.

Finalmente se construye una cartilla dividida en 5 módulos donde se les explica a los productores con un lenguaje adecuado para ellos como es el proceso de exportación, que son los cafés especiales, que significa la Tercera Ola del Café, como acceder a la Línea Platino EPSAGRO que presta la Cadefihuila y por último cuales son los beneficios de producir cafés diferenciados, con el fin que los productores se apropien del modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales,

Capítulo I

Planteamiento del problema

Antecedentes del Problema

La historia del mercado mundial se puede dividir en dos escenarios: antes de 1990 y después de 1990. Colombia de acuerdo a lo expuesto por Cano, Vallejo, Caicedo, Amador y Tique (2012), fue el único país que no supo aprovechar las ventajas que se originaron por el rompimiento del pacto de cuotas en 1989 y que originó el nuevo escenario mundial de libre mercado, perdiendo su participación en el mercado mundial y quedando los productores indefensos ante las variaciones de precios en la bolsa de Nueva York.

Sin embargo, a pesar de la caída de los precios internacionales, tal situación no ha conllevado a una disminución de los precios al consumidor final y tal como lo expone González y Escobar (2014) el mercado del café es un negocio muy lucrativo para las compañías tostadoras, creando un desequilibrio de ingreso en la cadena del café pues los países productores reciben cada vez una porción más pequeña del valor del mercado.

“Actualmente, los cultivadores de café reciben un 1 por ciento o menos del precio de una taza de café vendida en una cafetería. Reciben escasamente el 6 por ciento del valor de un paquete de café vendido en un supermercado o tienda de comestibles” (González & Escobar, p.39)

Descripción del Problema: Con el fin de garantizar ingresos que permitan la sostenibilidad de los caficultores colombianos, la Federación Nacional de cafeteros emprendió una campaña de especialización del café colombiano por medio de los programas de cafés especiales logrando con esto la creación de un mercado diferencial que paga mayores precios a los productores. Esta

labor se evidencia claramente en el mercado de los micro lotes donde la transferencia del precio al productor es la mayor prioridad. Según los informes de la Federación Nacional de Cafeteros la dinámica comercial del negocio de micro lotes ha permitido entregar reliquidaciones que superan los \$690 millones, generando mayores ingresos promedio a los productores de \$1,8 millones por carga de café pergamino seco (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015)

No obstante han surgido intermediarios que se aprovechan del desconocimiento que tienen los productores de éstas oportunidades del mercado y de la propia calidad de su café quedándose con el mayor porcentaje de los sobrepuestos y reconociendo pequeñas primas de calidad por encima del precio de garantía de compra ofrecido por las Cooperativas de Caficultores. Tal situación evidencia que los productores no saben y no se benefician de los precios por la inadecuada comercialización que hacen de su café debido a que el mayor porcentaje de comercialización del café se dedica al pergamino y no a valorar los atributos en taza que se obtienen por la calidad del café.

Justificación de la investigación

La caficultura de Pitalito Huila realiza un aporte muy importante en el desarrollo de esta región del país la cual gracias a sus condiciones climáticas, topográficas y sus condiciones ambientales son ideales para el establecimiento del cultivo de una café el cual es un producto que ocupa los principales renglones de la economía nacional.

Gracias a los diferentes concursos realizados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como el concurso de taza de la excelencia y micro lotes se ha logrado identificar una serie de atributos en perfil de taza de los cafés producidos en el municipio de Pitalito; esto ha permitido obtener una serie de reconocimientos a nivel nacional e internacional.

Existe un mercado el cual está dispuesto a pagar por la compra de cafés especiales, es de recordar, la subasta realizada en el Concurso Nacional Tierra de Diversidad organizado por la Federación Nacional de Cafeteros, en cual el café producido por el señor José Anargel Rodríguez del municipio de Ibagué, logró un precio record de 50,5 dólares por libra de café y las palabras pronunciadas por el comprador de china, Dai Wei de la empresa Shanghai Mellow: *“muchas gracias al productor de este café por su trabajo. Los chinos merecen el mejor café y por eso estuvimos dispuesto a pagar lo que fuera”* (Periódico el tiempo, 2016).

En este orden de ideas, este proyecto de investigación busca crear un modelo de comercialización de café el cual contribuya con el desarrollo de la región creando un valor agregado en la venta de café con altos estándares de calidad permitiendo aprovechar las oportunidades que ofrecen las demandas de cafés especiales en mercados globales.

Desde el punto de vista económico, este proyecto aporta herramientas para acceder a mercados internacionales que pagan por cafés con valor agregado, aumentado así los ingresos de 50 asociados a Cadefihuila e incrementado sus utilidades en más de 200% y por ende mejorando la calidad de vida. El beneficio social a través de la cooperativa, por la venta de estos cafés diferenciados, permea a todos los asociados y sus familias.

Por otro lado, estos cafés con valor agregado poseen en su mayoría sellos de calidad y sostenibilidad ambiental importantes para acceder a los mercados internacionales.

Los cafeteros con un mercado diferenciado, no necesitan de caficultura intensiva, en pequeñas áreas se pueden obtener las mismas utilidades, siempre y cuando accedan a mercados especializados que son los que busca fortalecer el proyecto a través de la cartilla.

El proyecto desde la parte teórica, se fundamenta con los aportes de Adam Smith con la teoría de la ventaja absoluta, fortaleciéndose con la ventaja comparativa David Ricardo unidas en

ventaja competitiva que deben tener las empresas y naciones de acuerdo a los postulados de Michael Porter, al ser una empresa competitiva debe conocer su valor agregado que es lo que se busca con el proyecto y que los cafeteros conozcan de sus fincas, cultivo y producto a exportar.

Existía un vacío de conocimiento referente a los perfiles de cafés producidos en el departamento del Huila y también sobre los perfiles de gustos de los consumidores del café a nivel mundial. Existe información dispersa sobre costumbres y métodos de preparación del café en diferentes países del mundo especialmente en páginas web, por tal motivo el estudio realizado permitió construir la tabla de perfiles y métodos de preparación de los principales consumidores a nivel mundial del café colombiano y también construir la tabla de los perfiles del café que producen los caficultores asociados a Cadefihuila en Pitalito.

Gracias a éstas tablas de oferta y demanda potencial que arrojó el estudio se pudo ubicar los mercados destinos de los cafés, información crucial para la segmentación del mercado y la estructura del modelo de comercialización propuesto.

Formulación del Problema

Dadas las condiciones que anteceden, para formular el problema del proyecto de investigación se utilizó la herramienta denominada “El Arbol de Competencias de Marc Giget”, para representar la cadena productiva del café, representado cada uno de los eslabones.

Las raíces están representados los productores, para este caso los asociados a Cadefihuila en el municipio de Pitalito.

El tronco se muestra los diferentes sistemas de comercialización.

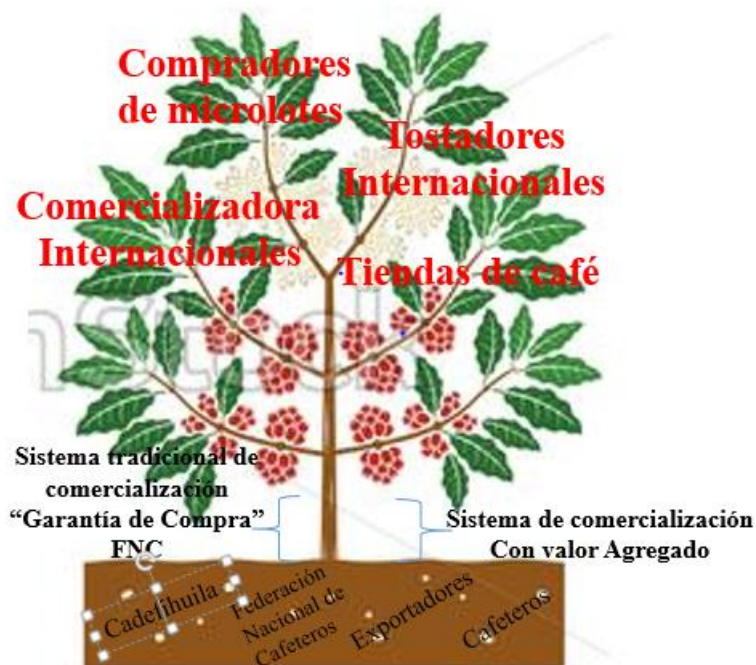
Las ramas se exponen los mercados a los que pueden acceder con productos diferenciados.

Una vez realizado un diagnóstico previo, con el fin de identificar los factores claves para la investigación, generó el siguiente resultado:

Análisis del Pasado: Está ligado a las olas del café, donde la comercialización se hacía en forma masiva, sin diferenciación de lotes, el café colombiano era reconocido por su suavidad, mas no por su calidad, el único agente de exportación era la Federación Nacional de Cafeteros y el mercado mundial era manejado por la organización Mundial del Café y con el pacto de cuotas, que se conoce como “Pacto Cafetero”.

Análisis del Presente: Actualmente, la comercialización del café se hace por medio de la Federación de Cafeteros en una menor proporción de un 25% y un 75% por la empresa privada, el café colombiano se negocia internacionalmente por la cotización de la bolsa de New York, y la diferencial que pagan, los compradores es por la calidad del mismo, la Federación de Cafeteros promueve los cafés especiales y abre la alternativa de venta por microlotes.

Análisis del Futuro: El mercado de cafés diferenciados, crece cada año especialmente por el cambio en los hábitos de consumo en los principales países compradores, que pagan más por aquellos productos exóticos y que cuidan la salud del consumidor.



Gráfica 1. Árbol de Competencias de Marc Giget para Comercialización de Café Especial
Fuente. El Autor

Con base en lo anterior, se define la formulación del problema, estableciéndose de la siguiente manera:

¿Cuál sería el modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales?

Capítulo II

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de las características étnicas de la población objeto de estudio para orientar las estrategias del modelo de comercialización.

Determinar los perfiles de taza de los principales consumidores café en el mundo los cuales compran café colombiano para tener un conocimiento de las preferencias del consumidor final.

Identificar el perfil de taza de los cafés producidos por los asociados a la cooperativa departamental de caficultores del Huila del municipio de Pitalito para determinar si pueden ser orientados a mercados que generen valor agregado.

Realizar una matriz FODA para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de negocios que existen en la comercialización de café de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, con el fin de identificar causas por las cuales los caficultores no ha podido acceder a sobreprecios en la venta de su café.

Diseñar un modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales.

Diseñar una cartilla informativa que permita a los productores beneficiarse del Modelo de comercialización diseñado por Cadefihuila que permita generar valor agregado en mercados internacionales.

Capítulo III

Marco de Referencia

Marco Teórico

El propósito fundamental del marco teórico dentro de la tesis, es ubicar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitan delimitar teóricamente los conceptos planteados.

Teoría de la Ventaja Absoluta.

De acuerdo a la teoría de la Ventaja Absoluta, expuesta por Adam Smith (Torres, 2008),

Smith, señaló las limitaciones de las restricciones de tipo mercantilista y sentó las bases del argumento a favor del libre comercio al demostrar que el comercio entre países permite a cada uno aumentar su riqueza aprovechando el principio de la división de trabajo. La base de esta teoría es que para que exista comercio entre dos países uno de ellos debe tener una ventaja absoluta en la producción de alguno (s) de los bienes que se comercian, en otras palabras, si un país puede producir una unidad de algún bien con una menor cantidad de trabajo, que la que usa o invierte el otro país para producir el mismo bien, entonces el primero tiene una ventaja absoluta.

Sin embargo, el análisis de Adam Smith es válido sólo en el caso de que un país cuente con una superioridad clara de producción de algún bien, pero si se da el caso de que el país no cuente con ventajas absolutas este análisis resulta limitado para explicar la situación; ya que el comercio rentable no requiere necesariamente de una ventaja absoluta.

Al revisar la teoría clásica podemos apreciar que no ofrece una explicación concluyente acerca de por qué difieren los términos de producción de los países; esto quizá se pueda explicar estudiando los términos de producción en ese momento. Ya que se consideró que, en

gran medida las diferencias de costos eran determinadas por fuera del sistema económico gobernado por los recursos de un país; tales como tierra, calidad de la misma, clima, capacidad laboral y organizacional entre otros. Por lo tanto los términos productivos variaban de un país a otro, (Appleyar y Field, 2003).

Adam Smith argumentaba que los mercados de exportación podían habilitar un país para utilizar recursos que de otro modo permanecerían ociosos, por lo que al buscar el pleno empleo aumentaría el nivel de actividad económica y de esta forma el país demanda bienes extranjeros y así aumenta su consumo, aumentando a su vez la inversión y por ende el crecimiento de la economía de dicho país. (Torres, 2008)

Teoría de la Ventaja Comparativa.

La teoría de ventaja comparativa también conocido como el modelo ricardiano, introducido durante los primeros años del siglo XIX, por el economista David

Ricardo, está basado en gran medida en las diferencias en la productividad del trabajo.

Ricardo y otros economistas posteriores demostraron que los beneficios obtenidos del comercio no resultan del empleo de los recursos subutilizados, sino que el beneficio depende de la ventaja comparativa, llegando a la conclusión de las ventajas absolutas son un caso especial de un principio más general, siendo este la ventaja comparativa.

Esta teoría argumenta que aun cuando un país es absolutamente más o absolutamente menos eficiente que otros países en la producción de los bienes se pueden obtener ganancias del comercio, y esto porque los precios relativos al interior de un país, no son los mismos que regulan el valor relativo de los productos al momento del intercambio, o comercio, entre dos o más países.

De acuerdo a Krugman (2003), este modelo es el costo (del trabajo) relativo o comparativo de las mercancías en cada país, en lugar de los costos absolutos, lo que determina el valor en los intercambios internacionales.

El punto de partida de la explicación que da Ricardo se apoya en su teoría del valor, puesto que afirmó que, la regla que rige el valor relativo de los bienes al interior de un país, no es la misma que regula el valor relativo de los bienes al interior del país, no en la misma que regula el valor relativo de los productos intercambiados a nivel internacional a través del comercio, argumentando que el costo del trabajo es relativo, o bien, comparativo de las mercancías en cada país; demostrando que a partir de la noción de costo comparativo se pueden definir los patrones de especialización, considerando dos factores: los costos laborales y las relaciones de intercambio entre países y se vale de tres supuestos simplificadores los cuales son; la inmovilidad relativa de factores, estática y estructura del mercado.

La ventaja comparativa es uno de los modelos económicos que ha demostrado ser extremadamente poderoso y ha resistido la prueba del tiempo. Mediante numerosas extensiones del modelo básico de Ricardo, relativamente simples se ha obtenido valiosa información sobre la naturaleza del comercio internacional.

El realismo del modelo se amplía al incorporar los salarios, un tipo de cambio, mayor número de mercancías, costos de transporte y más de dos países; así como el retiro del supuesto restrictivo utilizado en la discusión del modelo clásico, que nos proporciona nuevas ideas sobre las fuerzas que influyen sobre el comercio internacional.

Teoría de la Ventaja Competitiva.

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado precisamente por Michael Porter en el año 1980m cuyo objetivo era solucionar los problemas a los que se enfrentaba la teoría de la ventaja comparativa.

Para Porter, la Ventaja Competitivas sustentable, para una empresa es cuando se extiende su cadena de valor hacia los clientes y proveedores, ellos también tienen sus propias cadenas de valor.

Las cuatro dimensiones del ambiente competitivo que afecta la cadena de valor y ofrecen oportunidades para la ventaja competitiva: a) los segmentos o nichos, b) el grado de integración de las actividades, c) la cobertura geográfica, y d) la cobertura de Industrias.

Los segmentos o nichos. Las diferencias entre las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de productos o compradores pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque.

Las actividades de valor, pueden ser similares en diferentes segmentos y sus interrelaciones pueden potenciar la ventaja competitiva de la empresa.

El grado de integración de las actividades. La integración vertical define el grado de división de actividades entre una empresa, sus canales y sus compradores. Cuando se analiza la integración con desde la perspectiva de la cadena de valor, aparecen las oportunidades de integración.

S la integración reduce costos o incrementa la diferenciación, se convierte en una fuente de ventaja competitiva que hay que explotar.

Cobertura geográfica. La cobertura geográfica puede permitir que una empresa comparta y coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas.

Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades baja el precio o incrementa la diferenciación.

La cobertura de Industrias. Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en el sector industrial relacionados son muy amplias y pueden ser tanto directas como indirectas.

Tienen una poderosa influencia en la ventaja competitiva porque al lograr economías de escala tienen a reducir costos y a incrementar la diferenciación.

En síntesis, la cadena de valor es una poderosa herramienta que permite encontrar las bases de la ventaja competitiva y minimizar los costos para incrementar el margen de lo que el cliente está dispuesto a pagar y los costos de producirlo. (Porter M. , 2009)

Ante un mercado cada vez más competitivo, donde empresas de tamaños de todo tipo luchan por llevarse una pieza del pastel y lograr una mayor cuota de mercado, una de las primeras tareas fundamentales que debe hacer un emprendedor es crear una marca personalizada, o dicho con otras palabras, conocer cuál será su elemento diferenciador que le otorgue una ventaja competitiva sobre el resto (Alba, 2016).

A grandes rasgos, existen varias formas de liderazgo para construir una ventaja competitiva, uno de los más famosos trabajos sobre estrategia empresarial de Michael Porter es la estrategia de competencia esquematizada en la siguiente imagen:



Figura 1. Estrategias Competitivas de Michael Porter
Fuente. (Alba, 2016)

Liderazgo en Costes Cuando el objetivo estratégico va dirigido a ofrecer como ventaja diferencial un precio más bajo a todo el mercado.

Liderazgo en Diferenciación Cuando la ventaja competitiva se basa en ofrecer un producto distinguido y construir una imagen de marca diferenciada que llegue a todo el mercado.

Liderazgo de Enfoque o Concentración (*en Costes o Diferenciación*) Cuando el objetivo se enfoca en ofrecer mejores precios o un producto diferenciado a un nicho o segmento de clientes específico.

Nicho de Mercado Al referirse a un nicho de mercado, este es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a la porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado (Kotler, 1996).

En este sentido, un nicho de mercado, debido a su pequeña dimensión, es generalmente despreciado por las grandes empresas, constituyendo, por ello, una excelente oportunidad para las pequeñas empresas, que allí pueden escapar del dominio de aquellas y lograr una posición de liderazgo.



Figura 2. Características de un nicho de mercado
Fuente. (Alba, 2016)

Además de identificar el nicho de mercado, para que exista una diferenciación se debe, relacionar con la estrategia del océano azul, la cual lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos y a la vez el aumento del valor de los productos (Chan Kim, 2008).

Como conclusión, la estrategia del océano azul plantea es buscar un producto o servicio con valor innovado, creando así un nuevo mar, es decir, un nuevo nicho. Por lo tanto, la tarea es doble: definir nuestro producto o servicio y determinar nuestro nicho de mercado, pero sin olvidar las estrategias planteadas por Porter para lograr una ventaja competitiva.

Para lograr la ventaja competitiva, Porter desarrolla el modelo del Diamante el cual ayuda a la empresa, el gremio o las naciones a entender la posición comparativa dentro de la globalización

Diamante como un sistema

Para (Porter M. , The Competitive Advantage of Nations, 1990),

Cada uno de estos cuatro atributos define un punto en el diamante de ventaja nacional; el efecto de un punto a menudo depende del estado de los demás. Los compradores sofisticados no se traducirán en productos avanzados, por ejemplo, a menos que la calidad de los recursos humanos les permita a las empresas satisfacer las necesidades del comprador. Las desventajas selectivas en los factores de producción no motivarán la innovación a menos que la rivalidad sea vigorosa y los objetivos de la compañía respalden una inversión sostenida. En el nivel más amplio, las debilidades en cualquier determinante limitarán el potencial de una industria para el avance y la actualización.

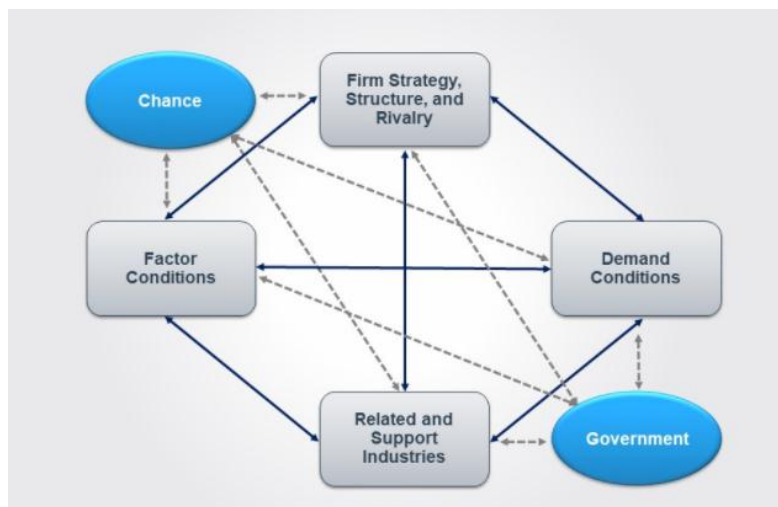


Ilustración 1. Determinants of National Competitive Advantage
Fuente. (Porter M. , The Competitive Advantage of Nations, 1990)

Teoría de la Localización.

Johan Heinrich von Thunen "El origen de las teorías de localización"

Economista alemán (1783 - 1850) conocido por su teoría de localización, sobre la geografía tanto rural como urbana. En 1820 publica "El estado aislado" texto donde incluye su famoso modelo de los usos del suelo agrícola (Asuad, 2014).

Von Thunen estaba consciente de que su contemporáneo inglés, David Ricardo, había basado sus nociones sobre la renta económica en las diferencias del medio ambiente tales como, la calidad de la tierra. Sin embargo Von Thunen enfatizó un papel importante de los costos según la distancia. (Asuad, 2014)

Características Generales de la teoría de localización propuesta por Von Thunen

Su teoría menciona la explicación de la localización de las actividades agropecuarias en función de la renta de ubicación que indica que el uso del suelo, que se encuentran más cercano a donde se concentran los servicios de una ciudad, es más caro que el de los terrenos más alejados, de manera que al final, todos los habitantes pagan lo mismo por los productos que adquieren, lo que

algunos pagan en forma de costo de transporte, otros pagan en rentas por el uso del suelo más cercano al mercado (Asuad, 2014).

En conclusión las teorías anteriormente nombradas fortalecen la tesis planteada, situando el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitan delimitar teóricamente los conceptos planteados, es así como el nicho de mercado en los mercados siempre existe un segmento en el cual los consumidores tienen características comunes y la particularidad de necesidades que no satisface la oferta general del mercado. El nicho de mercado tiene sus propias características similares a las segmento, pero con algunas particularidades que la diferencia del segmento en su conjunto. (Chirinos, 2011)

La Ventaja competitiva, para el municipio de Pitalito Huila por su ubicación geográfica posee condiciones ambientales óptimas para el cultivo del café y la producción de cafés especiales, lo que le permite tener algunas ventajas comparativas frente a los demás departamentos productores de café. Porter, citado por Romo y Musik (2005), afirmaba “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”. Porter afirmaba que la ventaja comparativa se puede convertir en ventaja competitiva con la incorporación de mano de obra calificada y tecnología que agregue valor agregado a la producción de los bienes (Romo y Musik, 2005).

En la producción de cafés especiales, es de vital importancia tener esta ventaja comparativa debida a que las condiciones ambientales como el suelo y clima tienen incidencia directa en los atributos de la taza del café. Teniendo la ventaja comparativa de taza del café, por medio de la comercialización se pretende aprovecharla y tornarla competitiva dentro del mercado global del café.

Las oportunidades de negocios, en la comercialización de café son amplias debido a su gran demanda. De acuerdo a cifras de la Federación Nacional de Cafeteros, el año cafetero 2014/15 cerró con una producción mundial de 146,7 millones de sacos frente a un consumo de 148,8 millones de sacos.

Igualmente las exportaciones de café en Colombia correspondieron a 71% de café estándar, 23,5% de especiales y 5,5% de café procesado. De las exportaciones totales, La Federación Nacional de Cafeteros exporto 2,8 millones de sacos de 60 kg, de los cuales el 46,4 corresponde al segmento de cafés especiales. Reflejando un incremento respecto a los años anteriores y ratificando la importancia que día a día ganan los cafés especiales en Colombia.

La Federación Nacional de Cafeteros dentro de sus estrategias de cafés especiales ha evolucionado con el fin de satisfacer a los consumidores más exigentes. Este origen se ha convertido en una herramienta para productos masivos que no satisfacen a consumidores que demandan mayor calidad de café.

En este orden de ideas las nuevas generaciones tienen mayor acceso a la información de los productos que consumen, ya que la globalización ha generado un nicho de consumidores más exigentes. La siguiente grafica muestra la calidad consistente del café colombiana que se ha convertido en una referencia a nivel mundial.(Federación Nacional de Cafeteros. s,f)



Figura 3. Calidad del Café Colombiano
Fuente: (FNC)

Procolombia ha identificado oportunidades para el sector de café colombiano. Dentro de éstas se pueden identificar los siguientes mercados:

Mercados consolidados: Estados Unidos, Canadá, México, Centro América, Republica Dominicana, Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia Y Chile.

Mercados en crecimiento: Finlandia, Alemania, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Holanda, Suecia, Lituania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Japón, Corea Del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malacia, Singapur, Indonesia, Australia Y Nueva Zelanda.

Mercados potenciales: Países Bálticos, Paraguay, Argentina, Portugal, Suiza, Australia, Republica checa, Islandia, Noruega, Turquía, Emiratos árabes unidos. (Procolombia, 2015).

Teoría de la Planeación Estratégica

La teoría de la Planeación estratégica se fundamenta en la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. Es la visión que se tiene de una empresa en el futuro.

Existen diferentes modelos de Planeación estratégica entre los que se encuentran:

Modelo de Russell Ackoff. Resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Russel aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Russel apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

Principio Participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de Continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios Holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados

Modelo de Fred R. David. Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias

Formulación De Las Estrategias: Se Requieren Tres Actividades Fundamentales:

Investigación interna y externa.

Análisis: se utilizan técnicas como (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Modelo de H. Igor Ansoff. Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor Ansoff comienza su modelo con:

Medio ambiente: Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

Evaluación de los sistemas de respuesta: Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.

Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.

Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.

Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

Postura estrategia: En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

El sistema de administración de eventos estratégicos: Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

Modelo de Michael E. Porter, plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones.

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los

cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial,

Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.

Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques: posicionamiento, equilibrio, tomar ventajas de cambio, estrategias de diversificación, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación, objetivos futuros, supuestos, estrategia actual de la competencia y recursos de la competencia

Teoría de la Cadenas Productivas Agroindustriales

De acuerdo a la Onudi (2004), la cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta escuela, la competitividad de una empresa se

explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno.

En este orden de ideas, para Porter (1990), denomina los eslabones en racimos, que son un grupo de firmas interconectadas, de proveedores, de industrias relacionadas, y de las instituciones que se presentan en ciertas ubicaciones. Crecen en las ubicaciones en donde hay suficientes recursos y capacidades. Lo anterior se caracteriza en el enfoque ecléctico de Dunning, como la ventaja de localización. (Cevallos & Zaldivar P., 2017)

También para Porter los cluster o cadenas productivas se relacionan con “la ventaja competitiva de las naciones” donde la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. (Porter M. , ¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter), 2007)

La cadena productiva está representada por un grupo de actividades que se muestran en el siguiente gráfico.

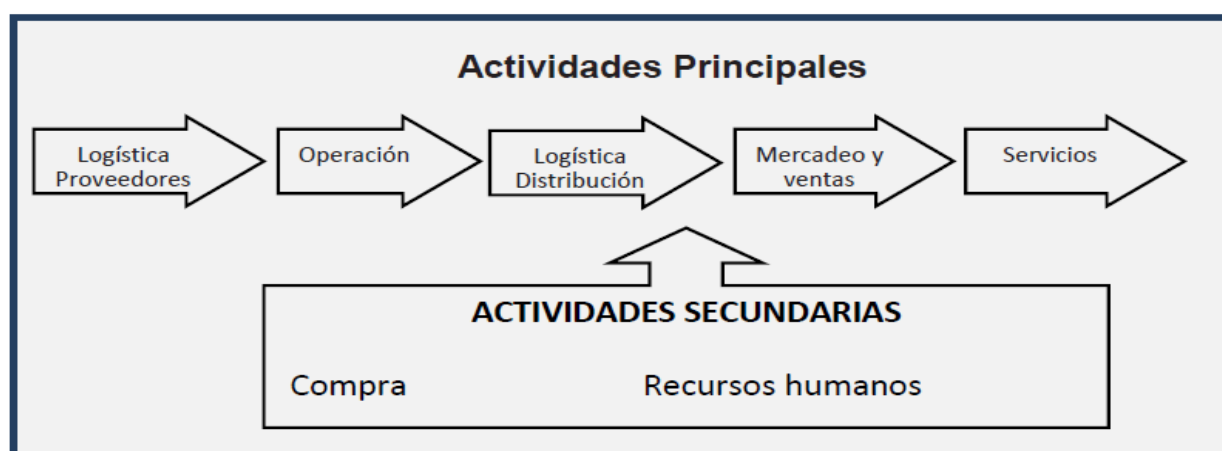


Ilustración 2. Propuesta de Cadena Productiva de Porter (1985)
Fuente. (Cevallos & Zaldivar P., 2017)

Porter plantea, en cuanto a los enlaces o eslabones lo siguiente:

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta el coste o la eficacia de otras actividades. Frecuentemente, los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse. (Porter M. , 2009)

Otro teórico Haguenaer, define a una cadena productiva como una “secuencia de estados sucesivos, asumidos por las diversas materias primas en el proceso de transformación”(Citado en “La Economía Uruguaya en los Noventa. Análisis y perspectiva de largo plazo”, Convenio UTE-Universidad de la República, GIIE (Grupo Interdisciplinario de Economía de la Energía), 1996).

Teoría de Modelo de Negocio

Modelo de Negocio de Gary Hamel

Hamel (2000) presenta un modelo de negocio conformado por los siguientes componentes: estrategia básica, recursos estratégicos, interfaz con el cliente y red de valor. Estos están vinculados entre sí por tres aspectos básicos: “configuración de actividades, beneficios para el cliente y fronteras de la compañía. Los cuales a su vez están sustentados por cuatro factores que determinará su potencial de utilidades: eficiencia, exclusividad, ajuste e impulsores de utilidades” (Camacho Cha., 2013, pág. 40)

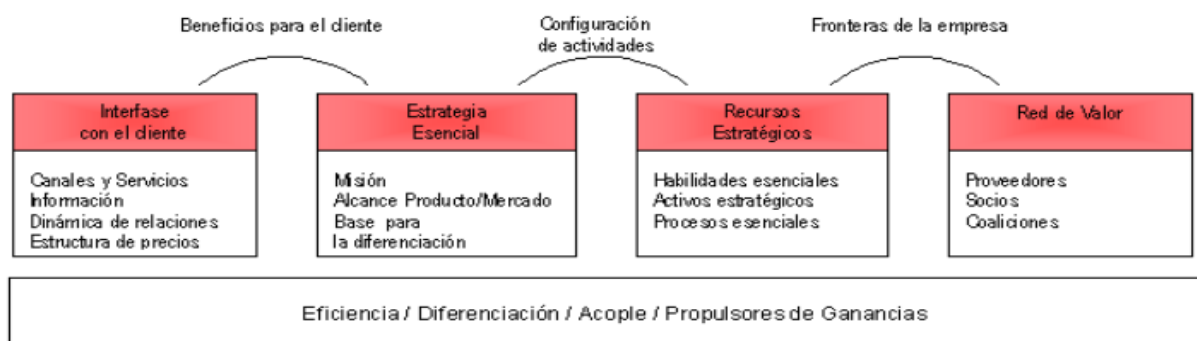


Ilustración 3. Modelo de Negocio de Gary Hamel
Fuente. (Camacho Cha., 2013)

Estado del Arte

El café colombiano es reconocido por ser uno de los arábigos más apreciados y se destaca por su aroma intenso, acidez natural, cuerpo y amargor moderado. Hoy día los consumidores en el mundo además de un buen aroma y sabor persiguen la seguridad para la salud humana. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia destaca los defectos más importantes que inciden en la buena taza del café: Daño por broca, contaminado, fenol, fermento, defectos de secado y la Ochratoxina (Puerta, 2001).

La taza del café ha sido un tema de bastante investigación desde la composición química del café almendra hasta el café tostado. El Centro Nacional de Investigaciones de Café, (Cenicafé) como entidad de investigación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su avance técnico 414 hace una completa descripción de la composición química de los cafés arábigos y robustas en donde se señalan los minerales y compuestos orgánicos del café almendra y los compuestos químicos y sustancias que se forman por las reacciones por la exposición al calor en el proceso de tostado (Puerta, 2011).

Existen dos formas de evaluar la calidad del café: La física que se determina por el tamaño, color, materias extrañas y forma de los granos y la organoléptica que está ligada con las propiedades de aroma, sabor, cuerpo y acidez e impresión global de la bebida de café. Los defectos en la taza se miden por los inadecuados procesos en el beneficio (Consejo Cafetalero Nacional, 2010).

Las cualidades organolépticas se estudian por medio de las evaluaciones sensoriales del café, estas evaluaciones son los análisis de los alimentos que se hacen por medio de los sentidos (vista, olfato, gusto, tacto y oído). (Plataforma Nacional de Café Sostenible-SCAN Guatemala, 2015). Los que realizan las evaluaciones sensoriales del café son los catadores y se enfocan en tres aspectos claves:

Aroma, sabor y textura. Cada una de estas propiedades organolépticas ha sido estudiada para evaluar la calidad del café y determinar el perfil de un café específico.

El aroma consiste en la percepción de las sustancias olorosas y aromáticas después de haberse introducido en la boca, el aroma en seco hace referencia a la fragancia de los granos recién molidos.

La textura es conocida como una sensación táctil y se refiere a la viscosidad y contenido de grasa, comúnmente es conocido como “cuerpo”. El sabor es el aspecto más complejo y se refiere al gusto en combinación con el aroma. Involucra aspectos relevantes y está compuesto por los elementos del café tostado y molido disuelto en el agua que pueden ser sustancias químicas orgánicas e inorgánicas. (Plataforma Nacional de Café Sostenible-SCAN Guatemala, 2015).

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, perfil se define como: “*Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo*”.

Enfocado este concepto al café, se puede definir el perfil de taza como la calificación numérica que se da a los atributos del café y a la vez descritos por adjetivos que ilustran sus cualidades o deficiencias. (Plataforma Nacional de Café Sostenible-SCAN Guatemala, 2015).

También se conoce el perfil de taza como las pruebas de calificación e identificación de sabores y aromas. (Puerta, 2009).

Galletti (2016) define el perfil de un café como: “El resultado del proceso de catación con base en parámetros de evaluación y unas condiciones especiales de apreciación a través de los sentidos”.

Los compuestos orgánicos presentes en el café almendra y las diferentes sustancias que se forman en las diversas reacciones químicas en el proceso de tuestión han sido objeto de estudio, en especial sobre la influencia que éstos tienen en los perfiles de taza del café (Puerta, 2011).

Los ácidos orgánicos del café son el resultado de dos procesos: Del proceso de respiración celular en la planta se originan los ácidos clorogénicos, cítrico, málico y fosfórico. Del proceso de tuestión se originan los ácidos acéticos, lácticos, químicos, cafeico y fórmico. Los ácidos orgánicos afectan el sabor del café en la taza por ende no solo es importante conocer la intensidad de éstos ácidos presentes en la taza sino también el tipo (Azahar Coffee, 2017).

Sobre la acidez, se señala que es una sustancia química caracterizada por un sabor agrio, que su significado en latín es “agrio” y que se mide por la escala de PH y que en el café se encuentran principalmente 4 ácidos: ácido cítrico. Ácido málico, ácido tartárico y ácido acético. (Seah, 2016).

Los azúcares presentes en el café juegan un rol crítico en el desarrollo de la acidez en taza. La genética, la altitud y el microclima del cultivo tienen una influencia crucial en la producción de éstos azúcares (Rivera, s.f.).

La altura tiene una influencia directa en el sabor del café, la alta elevación está relacionada con una taza de mejor acidez y aromática, los perfiles de café son cítricos, chocolate, vainilla, nuez, floral, frutado, especiado y vinoso (Daggett, 2015).

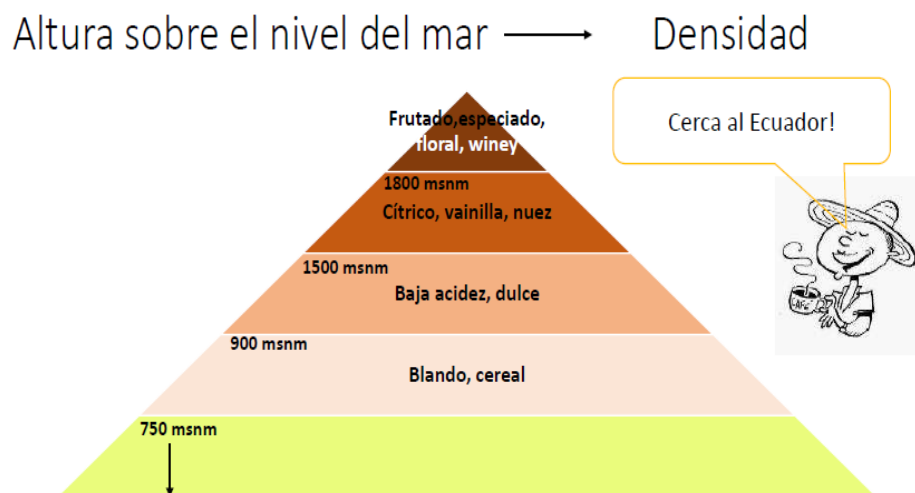


Figura 4. Perfilación en la torrefacción del café
Fuente: Perfilación en la torrefacción del café, s.f.

En Colombia se han realizado estudios para determinar la influencia de otras variables en los perfiles de taza del café como lo es el proceso de fermentación. Puerta (2015) concluye que mediante la tecnología de la fermentación controlada se pueden producir bebidas de café con aromas y sabores especiales.

Puerta (2011), también resalta la influencia que tiene en la composición química y en la calidad de la taza la especie de café, la madurez y los procesos de fermentación, secado, almacenamiento, la tostación y el método de preparación de la bebida.

En el sur del departamento del Huila se estudiaron algunas variables en el proceso de fermentación del café y su relación con la calidad de la taza. López et al. (2015) concluyen en su estudio sobre la fermentación que entre la hora 50 y 60 se genera la mayor calidad en la taza y

que después de la hora 60 se pueden presentar problemas de sobre fermentación y que esto puede afectar la fragancia y el sabor de la bebida,

Puerta et al. (2016) concluyen en su estudio que es posible incrementar la producción de cafés con sabores especiales y consistentes en las regiones cafeteras de Colombia. También afirman que para tener una buena calidad en la bebida de café, no es suficiente tener una buena variedad de café y cultivarla en zonas altas sino que también es necesario realizar buenas prácticas de beneficio, secado y almacenamiento del producto.

Además de los ácidos orgánicos se ha determinado que los perfiles de taza del café también se deben a factores como el suelo, la recolección del fruto, procesamiento, zona del cultivo y el nivel de tostado y que los gustos por el café varían de un país a otro razón por la cual se deben conocer las características del producto y destinarlo al mercado correspondiente (Plataforma Nacional de Café Sostenible-SCAN Guatemala, 2015).

Frente a la tuestión del café, se afirma que el perfil de una taza de café puede ser modulado mediante la elección del café, el grado de tuestión y la relación tueste tiempo- temperatura.

Cafés de diferentes orígenes son afectados de manera diferente cambiando estos parámetros porque no todos los cafés se comportan de la misma manera.

Los cambios de tiempo y temperatura en los perfiles de tueste se reflejan en las características de la taza de café (Perfilación en la torrefacción del café, s.f.)

Tabla 1. Perfiles según la tuestión del café

Tipo de tuestión	Perfil del café
Clara o canela	Aroma floral y delicado Sabor acidulado y suave Más delicado y resaltan los defectos
Media	Sabor y aroma equilibrados

Tipo de tostión	Perfil del café
Oscura	Aroma pungente y fuerte Resalta el sabor amargo sobre el ácido Se ocultan los defectos
Muy oscura	Café sudoso, los aceites salen a la superficie y se torna brillante.

Fuente: Perfilación en la torrefacción del café

En el libro de Pierre Massia “La pasión de café”, citado por Plataforma Nacional de Café Sostenible-SCAN Guatemala (2015), se describen algunas preferencias por el café en Europa:

Los Finlandeses aprecian la acidez, por tanto, desean un café tostado claro. A los belgas y alemanes les gusta una ligera punta de amargura, preferirán un tueste llamado “punto de monje” (ligero-medio). Los franceses y los italianos del norte desean un café equilibrado con un tueste continental (medio), por último los napolitanos y los españoles gustan de café amargo con tostado oscuro casi carbonizado.

Thomson (2017) menciona la investigación realizada por *HuffPost* sobre como toman café los países donde se vive más sano y en la cual se señalan características de algunos consumidores:

En Canadá la moda es tomar bebidas derivadas del espresso. En Islandia no se toma café descafeinado por ningún motivo. En Singapur se toma el café oscuro y fuerte y de granos recién tostados. En Alemania se prefiere el espresso y no gusta el café de filtro, En suiza gusta el café con buen cuerpo y en espresso. En Australia importa la calidad, no la cremosidad o el azúcar. En Noruega el café que se toma se obtiene de granos ligeramente tostados los cuales producen bebidas elegantes sin azúcar y sin leche. Los estadounidenses son creadores del Macchiato y el americano que consiste en espresso y agua caliente. En el Brasil el café se sirve con doble concentración y mucha leche caliente, se prepara el cafezinho que es un café fuerte y oscuro que se sirve con mucho azúcar. En Turquía gusta consumir el café fuerte, oscuro y dulce. En

Vietnam el café se sirve fuerte y caliente en un filtro de goteo que llena lentamente la taza, se sirve tradicionalmente con unas pocas cucharadas de leche condensada endulzada lo que hace que el café sepa más a un postre que a una bebida.

La calidad del café a lo largo de la historia ha tomado importancia para los consumidores y productores de café y es así como se habla de las 3 olas del café. De acuerdo a Tapasco (2017) la primera ola se remonta a la época de la segunda guerra mundial hasta el año 1960 donde el café estuvo al acceso de todos y el consumo creció exponencialmente sin importar la calidad y trazabilidad del café. La segunda ola se originó a partir del año 1961 hasta 1999, aparecieron grandes empresas como Starbucks que comenzaron con el negocio de las cafeterías.

Caracterizado por el tueste alto del café y la aparición de los espressos (Guevara, 2017)

Tapasco (2017) señala que el caficultor de la tercera Ola nació desde el año 2000 y el café se vuelve el principal protagonista y hay un esfuerzo por resaltar el sabor del café, se hace énfasis en el puntaje y las características de la taza, se utilizan tuestes medios y claros y nace la preferencia por los cafés filtrados. En la tercera ola toman importancia todos los actores de la cadena de distribución: Productor, importador, tostador, barista y consumidor, es un trabajo en conjunto de todos los actores (Guevara, 2017).

De acuerdo a Smith (2017), citado por Gaviria (2017) ya se habla de una cuarta ola del café la cual debe ser vista como el entendimiento de aspectos científicos del café.

De acuerdo a cifras de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia las exportaciones de café colombiano en el año 2016 correspondieron a un 69% a café verde excelso, el 17% a cafés especiales, el 8% a cafés con calidad inferior al excelso y un 6% a café industrializado (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

La Federación define un café especial aquel que se diferencia de los cafés convencionales por alguna característica y el cual es percibido y valorado por los consumidores de tal forma que están dispuestos a pagar un precio superior y el mayor valor pagado debe representar un beneficio para el productor. Los cafés especiales se dividen en 3 grandes grupos: Cafés de origen, cafés sostenibles y cafés de preparación.

Los cafés de origen como su nombre lo indica provienen de una región o finca con cualidades únicas y son preferidos por los clientes por sus especiales atributos en sabor y aroma, entre estos se encuentran: Cafés regionales, cafés exóticos y los cafés de finca.

Los cafés sostenibles son los que involucran procesos de certificación de fincas y hacen una vigilancia estricta en la producción de café en factores sociales, ambientales y sociales.

Los cafés de preparación tienen una apariencia especial por su tamaño y forma por lo cual son muy apetecidos en el mercado. Entre éstos se encuentran:

Café caracol, llamado así por su forma y proveniente de zonas de altura

Café Supremo que resultan de una clasificación granulométrica y se clasifican en Europa, Extra supremo y premium.

Café Premium que resultan de una cuidadosa selección por un protocolo definido y solicitud del cliente (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017).

Relacionándolo con las olas del café, los cafés estándar o verde excelso provendrían de la primera Ola del café, los cafés sostenibles serían la segunda ola y los cafés de origen y de preparación serían la tercera ola del café.

Para poder exportar un café en Colombia se deben cumplir las normas de exportación que se encuentran consignadas en la resolución 02 del 25 de abril de 2016, la cual unificó las normas

existentes hasta el momento. En ésta resolución se definen entre otros los requisitos del café verde en almendra excelso:

ARTÍCULO 2°. Café Verde en Almendra Excelso. Será objeto de exportación el Café Verde en Almendra Excelso, que es el café compuesto de grano grande, principalmente plano, parejo, retenido por encima de malla catorce (14), con tolerancia hasta del cinco por ciento (5%) inferior a esa malla, pero retenido por la malla doce (12), de esmerado beneficio y debidamente seleccionado. En todo caso este café debe tener por lo menos un cincuenta por ciento (50%) de granos retenidos sobre la malla quince (15), de acuerdo con lo previsto en las normas de la Green Coffee Association of New York City, Inc.

Y señala los defectos del café máximos permitidos de acuerdo a la siguiente tabla de equivalencias:

Tabla 2. Equivalencias entre granos defectuosos y faltas

Grano Defectuoso	Falta
Granos Grupo I	
Un(1) Grano Negro	1.0
Un(1) Grano Vinagre	1.0
Un(1) Grano Reposado	1.0
Dos (2) Granos Parcialmente Negro	1.0
Dos 2 Granos Parcialmente Vinagre	1.0
Un(1) Grano Cardenillo	1.0
Dos(2)Granos Parcialmente Cardenillo	1.0
Un(1) Grano Ambar o Mantequilla	1.0
Granos Grupo II	
Cinco(5") Granos Mordido y Cortado	1.0
Cinco(5) Granos Picado por Insecto	1.0
Diez (10) Ligeramente Picado por Broca	1.0
Cinco(5)Granos Malformado Averanado	1.0

Cinco(5) Granos Inmaduro	1.0
Cinco(5) Granos Aplastado	1.0
Cinco(5) Granos Decolorado Veteado	1.0
Cinco(5) Granos Flojos	1.0
Cinco(5) Granos Sobresecado	1.0

Fuente: Resolución 2 de 2016

La muestra para el procedimiento de análisis es de 500 gramos y el límite máximo de faltas es de 24. Si el café exportado cumple los requisitos de esta resolución la Federación Nacional de Cafeteros emite un certificado de calidad de: “Café excelso”.

Las normas colombianas están acordes a las normas de la Green Coffee Association of New York City. Quien define el excelso colombiano a aquel grano de malla 14/64 con nivel de tolerancia del 5% y retenidas por la malla 12/64 (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

El método de evaluación del café excelso para exportación en Colombia difiere del método que se aplica a los productores de café al momento de la compra pues esta se realiza evaluando 250 gramos de café pergamino y obteniendo el factor de rendimiento, el cual es la cantidad de kilos de café pergamino seco que se necesitan para producir un saco de 70 kilos excelso.

También el método de evaluación para exportación difiere de los criterios del mercado de especialidad aplicado por la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), organización internacional dedicada a la promoción de los cafés especiales y a la cualificación de los catadores de café (Comité de Cafeteros de Caldas, 2015). La SCAA estipula las siguientes equivalencias:

Tabla 3. Equivalencias establecida por la SCAA

Equivalencias			
Categoría 1		Categoría 2	
Tipo De Grano	# Para 1 Det	Tipo De Grano	# Para 1 Det
Negro Total	1	Negro Parcial	3
Vinagre Total	1	Vinagre Parcial	3
Atacado Por Hongos	1	Pergamino	5

Equivalencias			
Categoría 1		Categoría 2	
Cereza Seca	1	Flotador	5
Daño Severo Por Insectos	5	Inmaduros	5
Materia Extraña	1	Averanados	5
		Pulpa Seca	5
		Partido/Cortado	5
		Restos Pergamino	5
		Daño Leve Insectos	10

Fuente: Sánchez, 2008

Y se clasifican las exigencias de calidad de acuerdo a los siguientes criterios:


Tabla 4. Clasificación de las exigencias de calidad

Graduación De La Muestra		
Grado	Defectos Categoría 1	Defectos Categoría 2
Especialidad	0	Máximo 5
Premium	Se Permiten	Máximo 8 Faltas Ambas Categorías
Fuera De Norma		Más De 8 Faltas Totales

Fuente: Sánchez, 2008

En cuanto al análisis sensorial la SCAA hace una calificación de 6 a 10 puntos por medio de la evaluación de 10 factores, utilizando el siguiente formato de calificación:

1. Fragancia/Aroma
2. Sabor
3. Sabor Residual
4. Acidez
5. Cuerpo
6. Uniformidad
7. Balance
8. Taza Limpia
9. Dulzor



La Asociación de cafés especiales de América Formulario de catación

Nombre: _____

Fecha: _____

Clasificación:

6.00 - Bueno	7.00 - Muy Bueno	8.00 - Excelente	9.00 - Extraordinario
6.25	7.25	8.25	9.25
6.50	7.50	8.50	9.50
6.75	7.75	8.75	9.75

Muestra #	El Nivel de tueste	Fragancia/Aroma	Sabor	Acidez	Cuerpo	Uniformidad	Taza Limpia	Puntaje Catador	Suma
		<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/>
		Seco Cualidades: <input type="checkbox"/> Espuma: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Balance Total: _____	<input type="checkbox"/> Dulzor Total: _____	Defectos (sustraer) Ligeros=2 # Tazas Intensidad Rechazo=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>	
Puntaje Final _____									
<i>Notas:</i> _____									

Muestra #	El Nivel de tueste	Fragancia/Aroma	Sabor	Acidez	Cuerpo	Uniformidad	Taza Limpia	Puntaje Catador	Suma
		<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/>
		Seco Cualidades: <input type="checkbox"/> Espuma: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Balance Total: _____	<input type="checkbox"/> Dulzor Total: _____	Defectos (sustraer) Ligeros=2 # Tazas Intensidad Rechazo=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>	
Puntaje Final _____									
<i>Notas:</i> _____									

Muestra #	El Nivel de tueste	Fragancia/Aroma	Sabor	Acidez	Cuerpo	Uniformidad	Taza Limpia	Puntaje Catador	Suma
		<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/>
		Seco Cualidades: <input type="checkbox"/> Espuma: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Total: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Intensidad Alto: _____ Bajo: _____	<input type="checkbox"/> Balance Total: _____	<input type="checkbox"/> Dulzor Total: _____	Defectos (sustraer) Ligeros=2 # Tazas Intensidad Rechazo=4 <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/>	
Puntaje Final _____									
<i>Notas:</i> _____									

10. Puntaje Catador

Ilustración 4. Formato SCAA
Fuente: SCAA, 2015

Para calificar si el café puede ser orientado a un café de especialidad se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación:

Ilustración 5. Clasificación Sensorial
Fuente: <http://cafemetilxantin.blogspot.com.co>

A nivel comercial la empresa Azahar compra cafés de especialidad en convenio con Cadefihuila y utiliza la siguiente descripción de sabores para los mercados del café.

Tabla 5. Caracterización del umbral de detección sensorial clientes de verde.

Mercado	Umbral sabor 1	Umbral sabor 2	Umbral sabor 3	Umbral general
Oceanía Australia	Jugoso	Completo	Carácter	Balanceado
Oceanía New Zelandia	Limpio	Redondo	Elegante	Equilibrado
Países Nórdicos	Suave	Delicado	Expresivo	Balanceado
Norte América Canadá	Elegante	Cremoso	Complejo	Balanceado
Norte América EEUU	Completo	Limpio	Elegante	Equilibrado

Fuente: Azahar Coffee Company

De acuerdo a la experiencia comercial la empresa Kawa SAS, describe los perfiles de los consumidores de la siguiente forma:

Tabla 6. Perfiles del café según el mercado de destino.

Destino	País	Perfil del café
Europa	Nórdicos	Café filtrados de alta calidad, acidez media alta, aromáticos, cítricos y suaves, complejos
	Alemania	Cafés convencionales, fuertes y achocolatados
	Países Bajos	Cafés expresos con mucho cuerpo, con buen dulzor y cremosos
Asia	Japón	Cafés filtrados frutales y vinosos
	Korea	Cafés filtrados de alta calidad y menor acidez
Australia	Australia	Cafés de proceso, naturales, joney y menor acidez
Norte América	EEUU	Cafés expresos, frutales y aromáticos
	CANADA	Cafés exóticos con énfasis en el Direct Trade y lo social

Fuente: Kawa SAS

Según el conocimiento explícito del campeón Nacional de Catación en Expospeciales 2013, José Joaquín Ordoñez, los perfiles o gustos de los consumidores mundiales se pueden clasificar de la siguiente forma:

Tabla 7. Clasificación de perfiles o gustos de los consumidores mundiales

Destino	Perfil del café
Europa	Tueste alto, cafés con mucho carácter, fuertes y poco complejos, se inclinan por cafés de buen tueste.
Asia	Tueste medio, cafés con muchas notas a fruta, cherrys y vino inclinados a frutos rojos.
Australia	Cafés de tueste medio con proceso de maduraciones prolongadas o fermentaciones largas o cafés de proceso natural.
Norte América	Cafés de tueste medio o bajo inclinados por los cafés cítricos con buena calidad de acidez, especiados o frutas amarillas.

Fuente: Ordoñez, 2017

Modelos actuales de negociación de Café

Con referencia a modelos de comercialización de cafés especiales, Villalta (2015) propone un “Modelo de negocio alternativo para la producción y comercialización de cafés exóticos de alta calidad en el departamento de Santander” en el cual se concluye que el negocio cafetero debe construirse de afuera hacia adentro, identificar los grupos de interés y las tendencias del mercado de café, donde se tengan en cuenta las nuevas generaciones y las cuales deben servir de lineamiento a los modelos productivos de los cafeteros.

En este estudio se resume el mercado final del café en 5 grupos:

Cafés tradicionales con calidad sensorial media y baja

Cafés estándar con calidad sensorial media y alta

Cafés certificados con calidad sensorial baja, media y alta

Cafés especiales por perfiles de taza con calidad sensorial alta y muy alta

Cafés exóticos con perfiles de taza complejos y únicos con calidad sensorial muy alta.

Y destaca canales de comercialización que existen para los cafés de alta calidad como el Direct Trade o trato directo, iniciativa que consiste en la eliminación de intermediarios en la negociación de cafés de alta calidad que le permite a los productores obtener mayores ingresos y a tener una relación directa entre productores y compradores. La empresa líder de este tipo de mercado es Intelligentsia Coffee & Tea, marca norteamericana fundada en 1995 en Chicago Illinois.

De acuerdo a Villalta (2015), cualquier operación de exportación de café debe estar alineada con la normatividad de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, es decir debe cumplir con los estándares mínimos de calidad, desconocerlos puede llevar a perder grandes sumas de dinero, tiempo y esfuerzos en una exportación fallida. A nivel de exportación de cafés especiales el mismo autor señala los canales de comercialización existentes en Colombia para que los productores alcancen su propuesta de valor:

Direct Trade, que puede hacerse por medio de la exportación directa o exportación indirecta – aliado comercial.

Exportador especializado

Este último a diferencia de los tradicionales trabaja haciendo acompañamiento al productor, capacitándolo, haciendo mercadeo no solo con el café sino con el caficultor y la finca que da origen al producto.

A continuación se presenta los diferentes canales de comercialización con que cuentan los productores de café en Colombia:

Ilustración 6: Canales de comercialización productor

9.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA CAFÉS DEL PRODUCTOR

Cuadro 5 Canales de comercialización para cafés del productor

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN					
CANAL	TIPO DE CAFÉ	CALIDAD	NIVEL DE RELACIÓN CON EL CLIENTE FINAL	NIVEL DE PODER DE NEGOCIACIÓN	NIVEL DE INTERMEDIARIOS
Punto de compra FNC o privados	Pergamino	Todas	Bajo	Bajo	Alto
Exportador especializado	Pergamino y verde	Certificados, especiales y exóticos	Medio	Bajo	Medio
Direct Trade - Aliado comercial	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Medio	Medio
Direct Trade - Productor - Exportador	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Alto	Medio
Direct Trade. Productor - Trillador - Exportador	Verde	Certificados, especiales y exóticos	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Villalta, 2015

El café por ser un producto que se exporta está sujeto a los cambios del comercio internacional, por consiguiente las empresas que se dedican a la exportación requieren herramientas que soporten y faciliten los intercambios internacionales. Como una forma de respuesta a ésta necesidad las TIC brindan diferentes alternativas que permiten el aumento de la eficiencia y eficacia en los procesos de compras y exportación, facilitando la construcción de relaciones, gestión de la información y diferentes alternativas de negociación (cano & Baena, 2015).

En el proceso de exportación de cafés de alta calidad, la materia prima juega un papel importante para dar cumplimiento a las exigencias de los compradores internacionales, por ende el papel de los proveedores es crucial para el éxito de las negociaciones pues un incumplimiento en las entregas en los puertos puede ocasionar a la empresa altos costos operativos y hasta pérdida de los clientes. Una de las herramientas tecnológicas de software que se puede utilizar en el aprovisionamiento de materia prima es el sistema de gestión de proveedores o en inglés conocido como Supplier Relationship Management (SRM).

Las ventajas de implementar un SRM a las organizaciones comercializadoras como Cadefihuila es que permite a los proveedores o caficultores estar conectados y consultar en línea el estado de sus transacciones, le permite a la organización analizar alternativas de suministro, comprar, pagar y administrar sus operaciones a los mejores precios posibles.

Fair Trade. Traducido como comercio justo, es un sello de certificación para pequeños productores, quienes deben cumplir con criterios mínimos y de progreso en lo referente a sostenibilidad económica, social y ambiental. Permite un precio base y un premio por libra exportada. Los recursos generados deben invertirse en programas de desarrollo social. Todo esto implica que los pequeños productores deben estar organizados en cooperativas u otras asociaciones con una estructura democrática y participativa (RVPRO, 2016).

Certificación de códigos de conducta

Además de los diferentes cafés certificados, existen diferentes códigos de conducta definidos por entidades y clientes internacionales asociados con el café.

Starbucks C.A.F.E. Practices. Garantizando el abastecimiento ético del café. *Starbucks* cuenta con SCS para asegurar la calidad e integridad del proceso de verificación de terceros, para su programa de C.A.F.E. (“*Coffee and Farmer Equity*” por sus siglas en inglés) *Practices*. Capacitamos y aprobamos organizaciones de terceros que verifican a los proveedores que participan en el programa de *C.A.F.E. Practices* (Starbucks C.A.F.E. Practices, 2018).

El código de conducta UTZ Certified es un conjunto de criterios de buenas prácticas agrícolas, prácticas de negociación y aspectos sociales y ambientales que hacen a los caficultores más profesionales y competitivos. Estos requisitos involucran protección de derechos laborales,

uso responsable de agroquímicos, normas para una administración más eficiente y eficaz, acceso a la educación y cuidado de la salud (RVPRO, 2016).

Los productores de café también se apropian de su producción y de la comercialización, logrando la negociación en el precio para su producto. UTZ Certified brinda información del mercado y otorga oportunidades de construir relaciones más cercanas con los compradores de manera orientada a este (RVPRO, 2016).

Marco Contextual

Municipio de Pitalito.

Ubicación geográfica: Pitalito está ubicado al sur del Departamento del Huila sobre el valle del Magdalena y en el vértice que forman las cordilleras central y oriental a 1.318 metros sobre el nivel del mar y a unos 188 Kilómetros de la Capital del Huila.

Es considerado la Estrella Vial del Surcolombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

El tamaño de su población de acuerdo con el último censo DANE 2005, es de 109.375 habitantes, distribuidas 64.082 en el área urbana y 45.293 en el área rural.

Límites del municipio: Al Norte con los municipios de Timaná, Elías y Saladoblanco, al Occidente con los municipios Isnos y San Agustín, al Sur con el municipio de Palestina y al Oriente con el municipio de Acevedo.

Extensión total:666 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1000-1800

Temperatura media: 18 y 21° C

Economía: Pitalito es el primer y mayor productor de café en el País, con 19.118,8 hectáreas sembradas;(Informe SICA 2016)

Además, Pitalito se posiciona como un gran productor en frutales de clima frío moderado entre los cuales están: la Granadilla, Mora, Lulo y Golupa.

Corregimientos:

1. Bruselas.
2. La laguna.
3. Guacacallo.
4. Criollo.
5. Regueros.
6. .Charguayaco.
7. Chillurco.
8. Palmarito.

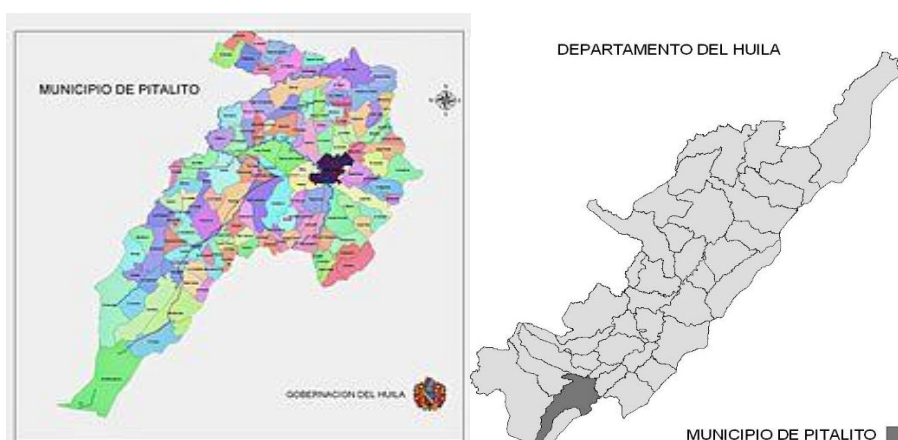


Ilustración 7. Mapa del Municipio de Pitalito

Fuente. (Alcaldía de Pitalito , 2015)

Caficultura en el Pitalito: En Pitalito según informe SICA a corte de diciembre del 2016

existen 10.866 productores de café los cuales tienen un total de 13601 fincas que conforman un total de 19.118,8 hectáreas de café cultivadas a lo largo y ancho del municipio convirtiéndolo en

el primer productor de café a nivel nacional según informes de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

La Cooperativa Departamental de Caficultores de Huila Ltda. CADEFIHUILA.



Ilustración 8. Logo de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda.
Fuente. (Cadehhuila, 2013)

La historia de la cooperativa Cadehhuila, nace el año 1963 como iniciativa y respuesta a una necesidad de mercadear el café pergamino seco a los productores del grano del depto. Del Huila, pero también como una necesidad de agruparse los pequeños productores en una entidad cooperativa que representara sus intereses (Cadehhuila, 2013).

Esta empresa cooperativa, naciente en el depto., fue una de las tantas que por la época apoyó la Federación Nacional de Cafeteros, como en el departamento del Huila crecía rápidamente el monocultivo del café, también crecía la organización cooperativa y la necesidad de cubrir con suficiencia toda el área geográfica del Huila cafetero.

Después de 10 años de fundada y por iniciativa de algunos productores del sur del Huila, se gestó la idea de crear la cooperativa del sur del Huila con sede en Pitalito, esta nueva cooperativa nació y creció con gran impulso, su área de influencia se limitó a nueve 9 municipios del sur del Huila, Timana, Elías, Acevedo, Oporapa, Saladoblanco, Pitalito, Isnos, Palestina y San Agustín.

En 1979 se separó de CAFIHUILA la zona de occidente del Huila conformándose la cooperativa de Occidente COOCCIDENTE con sede en la Plata, con área de influencia en

Tesalia, Paicol, la Argentina, Nataga y la Plata, de tal manera que tan a solo dieciséis 16 años de su fundación original, la Cooperativa Departamental del Huila CAFIHUILA había sido reducida a a tan solo la zona Norte del Huila y atención a trece 13 municipios, Hobo, Algeciras, Campoalegre, Rivera, Colombia, Baraya, Tello, Palermo, Santa María Teruel, Iquira, Aipe, Neiva. En la actualidad la cooperativa cuenta con 3,950 asociados.

Misión

Transferir el mayor precio posible a los caficultores, ofrecerles los productos de la canasta cafetera a precios competitivos y prestarles servicios de calidad a los asociados, todo ellos enmarcado en criterios de viabilidad y sostenibilidad financiera. (Cadefihuila, 2013)

Visión

Consolidarnos como uno de los líderes a nivel mundial en la comercialización de cafés especiales y como la mejor opción socio económico para el caficultor de la región. (Cadefihuila, 2013)

Marco Conceptual

Cadenas Agroindustriales: Las Cadenas Agroindustriales son flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final; los de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final. (Centro de ciencia básica, s.f)

Cadenas productivas del café: La cadena de producción y comercialización de café comprende desde las actividades que se realizan en la finca hasta las etapas que se realizan para utilizar el café como bebida o insumo para la industria. Las actividades que realizan dentro

de la finca van desde la siembra del café hasta el secado pasando antes por la recolección y el beneficio. Posteriormente el café pergamino se convierte en verde, el cual es clasificado según la calidad del grano quedando listo para su exportación. (Cano, Vallejo, et al.,2012)

Cafés especiales: Los cafés especiales son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores.

(Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. s.f)

Mercadeo: En gerencie.com el mercadeo se define como: “un proceso mediante el cual se realiza la identificación metódica y científica de las oportunidades de satisfacción de necesidades y volumen (cantidad) en que la empresa podría satisfacerlas, a diferente segmentos de mercado y el diseño de la mezcla de mercadeo para lograrlo diseño realizado en función de la situación y tendencias del macro y microambiente y de la demanda potencial de la empresa. (Gerencie.com,2017) Los cafés especiales están dirigidos a un segmento especial del mercado que está dispuesto a pagar precios superiores, se profundiza en la teoría de la segmentación del mercado.

EPSAGRO Las Epsagro son las entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica Agropecuaria; pueden ser públicas, privadas, mixtas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria. En este módulo desarrollan el proceso de inscripción, validación, certificación y aprobación para posteriormente poder ser seleccionadas y elegidas para el desarrollo de planes de acción de asistencia técnica focalizados y poder ser evaluados a través del seguimiento y control de las actividades desarrolladas. (MADR, 2017)

Capítulo V

Metodología de la Investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó para la realización de la investigación fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, correlacional, no experimental transversal, que está definido como: “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga” (Hernandez S., Fernandez C., & Baptista L., 2014, pág. 71).

Según Dankhe (1986), este tipo de estudio tiene como propósito observar lo que ocurre, describir situaciones y especificar las propiedades del tema a analizar con el objetivo particular.

Para el caso de la investigación para formular el modelo comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales, se tomarán elementos de su entorno tanto externo como interno que involucran los productores de café en el Municipio de Pitalito y se determinará si existe relación entre la calidad de café que los caficultores producen y la posibilidad de acceder a los mercados que generan valor agregado debido a los gustos y perfiles que exige éste mercado.

Fases de la investigación

Las fases que se llevaron a cabo para el desarrollo de la investigación y poder lograr los objetivos propuestos son:

La primera fase se realizó la búsqueda, recolección y lectura de fuentes de información directa e indirecta, libros, artículos científicos, tesis, reseñas, donde se utilizará la técnica de análisis y clasificación de contenido de la información y de esta manera se armó el marco teórico.

La segunda fase correspondió al diagnóstico de las características étnicas de la población objeto de estudio para orientar las estrategias del modelo de comercialización, a través de una Diagnostico Social y de Producción a la población objeto de estudio y así se dio cumplimiento al objetivo específico No.1

La tercera fase se determinó los perfiles de taza de los principales consumidores café en el mundo los cuales compran café colombiano para tener un conocimiento de las preferencias del consumidor final, que se realizará utilizando entrevistas a los compradores de café especial en la ciudad de Pitalito y confrontado con fuentes secundarias, que hacen parte del Estado del Arte de la Investigación y así se cumplió con el objetivo No. 3

La cuarta fase contemplo la identificación del perfil de taza de los cafés producidos por los asociados a la cooperativa departamental de caficultores del Huila del municipio de Pitalito por medio de la catación de 53 muestras en el laboratorio de calidad. Con esto se pudo determinar si pueden ser orientados a mercados que generen valor agregado y así se cumplió con el objetivo No. 4, los cafés cuyas puntuaciones en taza fueron superiores a 85 puntos fueron catados por dos compradores internacionales de cafés especiales.

En la quinta fase se realizó una matriz FODA para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de negocios que existen en la comercialización de café de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, con el fin de identificar causas por las cuales los caficultores no ha podido acceder a sobrepuestos en la venta de su café, la metodología utilizada fue la propuesta por Fred David y así se cumplió con el objetivo No. 5

La fase sexta pretendía diseñar un modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales, utilizando los fundamentos teóricos de la ventaja competitiva, cadenas productivas, y así se da cumplimiento al objetivo 6.

Finalmente se diseña una cartilla informativa que permita a los productores beneficiarse del Modelo de comercialización diseñado por Cadefihuila que permita generar valor agregado en mercados internacionales, la cual se formula resumiendo los aspectos más importantes y relevantes para los productores del grano y así se da cumplimiento al objetivo 7.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo teniendo en cuenta que se plantea un problema, se realiza revisión de literatura, se construye un marco teórico, se efectúa recolección de datos los cuales serán medidos, a través de instrumentos diseñados para su interpretación. De igual forma se presenta un enfoque cualitativo, ya que se utiliza la recolección y análisis de contenido, a través de entrevistas, revisión de documentos, los cuales serán analizados para poder proponer las estrategias para el direccionamiento estratégico y finalmente presentar las principales conclusiones. (Hernandez S., Fernandez C., & Baptista L., 2014).

Diseño de la investigación

Estudio transversal, toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.

Es un estudio estadístico y demográfico, utilizado en ciencias sociales y ciencias de la salud —estudio epidemiológico—. Es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad en un momento dado.

Universo y población objetivo

La población objeto de estudio son los 536 cafeteros del municipio de Pitalito de género masculino y femenino, entre pequeños y medianos productores mayores de 18 años, asociados a la cooperativa Departamental de Caficultores del Huila. El tipo de muestra seleccionada es probabilística simple, en la cual todos los cafeteros de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos (Hernandez S., Fernandez C., & Baptista L., 2014).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Población

Z= Nivel de confianza

d= Margen de error

p= Probabilidad de si ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= 95% de confianza y (d) margen de error =5%

n = 53

Técnicas de recolección y análisis de información

Las técnicas de recolección y análisis de información que se utilizaran serán las siguientes:

Entrevistas: Es la técnica basada en técnicas de conversación y narración. (Lopez, Sanchez G., & Cruz, 2006). De acuerdo a Hernández y otros, se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona que entrevista y otra que es el entrevistado, están clasificadas en estructuradas, semiestructuradas o abiertas.

Diagnostico Social y de Producción: se utilizó un cuestionario con el fin de describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población y así conocer las características demográficas de la población objeto de estudio así como la capacidad de producción y conocimiento de la calidad del café.

Implementación de métodos para para verificar la validez y confiabilidad de la muestra

Según el investigador (Gómez, 2006),

Un experimento debe buscar ante todo validez interna; es decir, confianza en los resultados.

Lo primero es eliminar las fuentes que atentan contra dicha validez. Es muy deseable que el experimento tenga validez externa. La validez externa se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales y a otros sujetos o poblaciones.

Dentro de las definiciones de confiabilidad, el investigador venezolano Miguel Rodríguez, nos dice:

Una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro. También la confiabilidad tiene dos caras, una interna y otra externa: hay confiabilidad interna cuando varios observadores, al estudiar la misma realidad, concuerdan en sus conclusiones; hay confiabilidad externa cuando investigadores independientes, al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados.

Para determinar la probabilidad de ocurrencia (p) y de no ocurrencia (q), se realizó una prueba piloto de 10 encuestas, con la pregunta ¿Ha recibido sobrepagos en la comercialización del café?

De diez personas dos (2) afirmaron haber recibido algún tipo de reliquidación en la venta de su café y ocho (8) personas afirmaron no haber recibido ninguna reliquidación. Por lo tanto para efectos del cálculo de la muestra $p = 0,2$ y $q = 0,80$. Arrojando una muestra de $n = 53$

El procedimiento de la selección de la muestra se realizó por medio de la selección sistemática de elementos muestrales.

El procedimiento consistió en seleccionar dentro de una población N , un número de elementos n , a partir de un intervalo K , donde $K = N/n$.

El intervalo utilizado fue $536/53 = 10,11$ por lo tanto dentro de un listado de cafeteros asociados a Cadefihuila numerados del 1 al 536, se seleccionó cada 10 personas, un elemento de la muestra.

Para recolectar la información se diseñó un cuestionario por medio del cual se recopiló información de las características demográficas de los cafeteros y las características técnicas del café producido sus fincas y aspectos relevantes de la comercialización.

El cuestionario se aplicó por medio de entrevista personal y escrita, previa cita al caficultor en su finca.

Para recolectar la información de la calidad del café producido se tomaron 53 muestras de café pergamino seco de 250 gramos cada una, la cual fue llevada a laboratorio de calidades y se utilizó la ficha técnica de análisis de muestra utilizada por del departamento de calidades de CADEFIHUILA para registrar la información.

Procesamiento de la Información y Análisis de Datos

Aquí se describe cómo se van a analizar los datos obtenidos en la investigación.

Para el análisis de los datos (Córdova A., 2007), se pueden utilizar entre otras técnicas la estadística descriptiva, que analiza, estudia y describe a la totalidad de individuos de una población. Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que se desee.

Capítulo VI

Hipótesis

La investigación busca establecer un modelo comercialización diseñado por Cadefihuila que permita generar valor agregado en mercados internacionales, para lo cual es necesario establecer una hipótesis que permita desarrollar la investigación y dar respuesta al objetivo que se señaló para este estudio.

La hipótesis marca el camino que se habrá de seguir para obtener información de las características del producto que generen valor agregado y sean competitivos en los mercados internacionales.

El planteamiento de la hipótesis debe ir de acuerdo a la teoría establecida y así tener un fundamento en la búsqueda de conocimientos.

La hipótesis a la cual se buscará dar respuesta sobre la base de identificar las características del producto que generen valor agregado.

Se plantean dos hipótesis básicas como resultado del problema presente y del estudio de las teorías:

Hipótesis 0: El café que se comercializa a los caficultores asociados a Cadefihuila en Pitalito NO se puede orientar a mercados internacionales que generan valor agregado.

Esta hipótesis es la nula y busca conocer si los perfiles de taza que producen y comercializan los asociados en Cadefihuila en Pitalito no cumplen las condiciones de calidad exigidos para ser comercializados en mercados internacionales que generan valor agregado.

Hipótesis 1: El café comercializado a los caficultores asociados a Cadefihuila en Pitalito se puede orientar a mercados internacionales que generan valor agregado.

En esta hipótesis se busca comprobar que el café que producen los asociados de Pitalito y comercializa por medio de la cooperativa posee atributos diferenciadores que les permiten ser orientados a mercados internacionales que generan valor agregado.

Las dos variables a relacionar son la calidad del café y los negocios que se realicen y generen valor agregado.

Capítulo VII

Resultados

Diagnóstico de las características étnicas de la población objeto de estudio para orientar las estrategias del modelo de comercialización.

La importancia de realizar el diagnóstico de las características de la población objeto de estudio es distinguir o conocer la población de referencia de donde el problema está afectando directa o indirectamente.

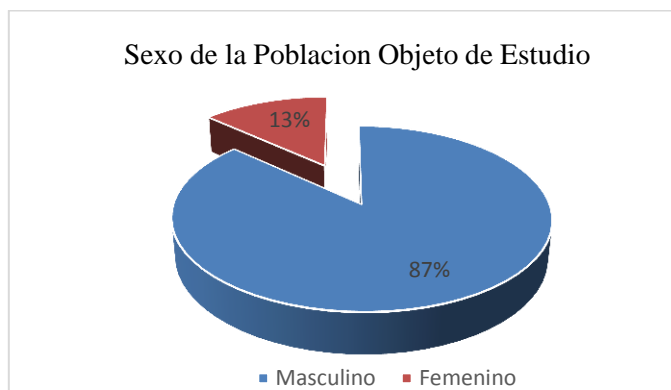
Dentro de los aspectos demográficos, se encuentran el sexo, edad y el nivel educativo, otro aspecto es el financiero y finalmente el de la producción del café, como número de hectáreas sembradas, tipo de café, altura sobre el nivel del mar.

Aspectos Demográficos.

Tabla 8. Sexo de la población objeto de estudio

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	46	86,79%
Femenino	7	13,21%
Total	53	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 2. Sexo de la población objeto de estudio

Fuente. El Autor

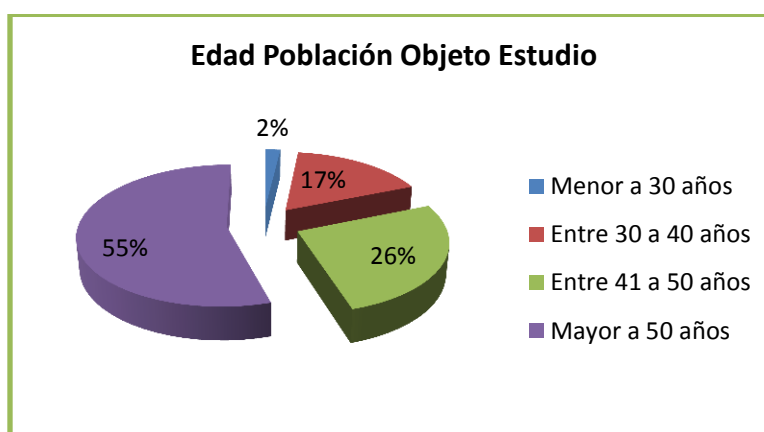
Análisis

El género predominante de la población objeto de estudio es el masculino con un 87% mientras que el femenino tiene una participación del 13%.

Tabla 9. Edad de la población objeto de estudio

Rango de Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menor a 30 años	1	1,88%
Entre 30 a 40 años	9	16,98%
Entre 41 a 50 años	14	26,42%
Mayor a 50 años	29	54,72%
Total	53	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 3. Edad de la población objeto de Estudio

Fuente. El Autor

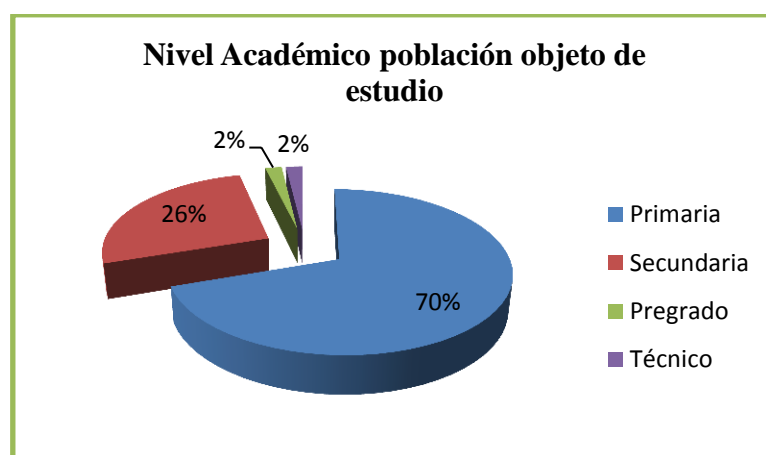
Análisis

La mayor cantidad de población objeto de estudio está por encima de los 50 años con un 54,72%, seguido de población entre 41-50 años con un 26,42%. Esta situación nos evidencia un la falta de relevo generacional entre los asociados.

Tabla 10. Nivel Académico de la población objeto de estudio

Nivel Académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	37	69,81%
Secundaria	14	26,42%
Pregrado	1	1,89%
Técnico	1	1,88%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 4. Nivel Académico población objeto de estudio

Fuente. El Autor

Análisis

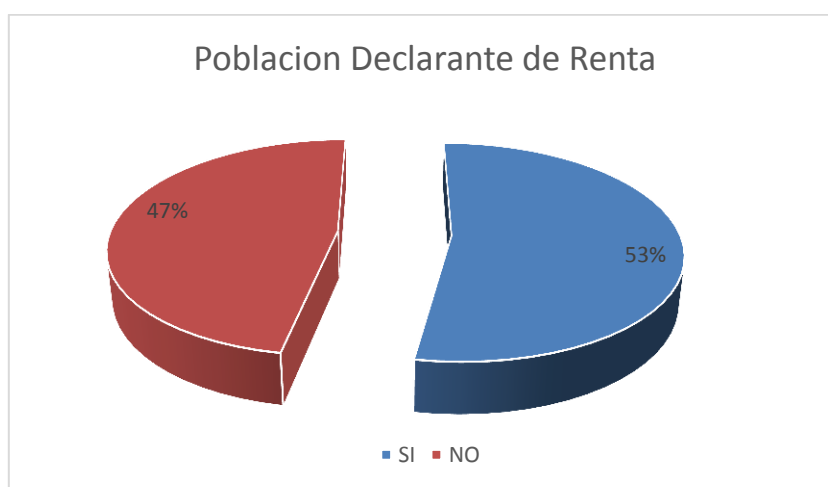
El 70% de la población estudiada solo posee educación básica primaria, factor determinante para la comprensión de la cadena productiva del café, solo el 26% tiene básica secundaria lo que le permite tener una mejor visión del mercado y únicamente el 2% tiene algún estudio técnico y un 2% de pregrado que les permita tener una visión del mundo globalizado del café y es un impedimento notable para la adopción o cambios en el modelo de negocio.

Aspectos Financieros.

Tabla 11. Población declarante de renta

Declaración Renta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	28	52,83%
No	25	47,17%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 5. Población declarante de renta

Fuente. El Autor

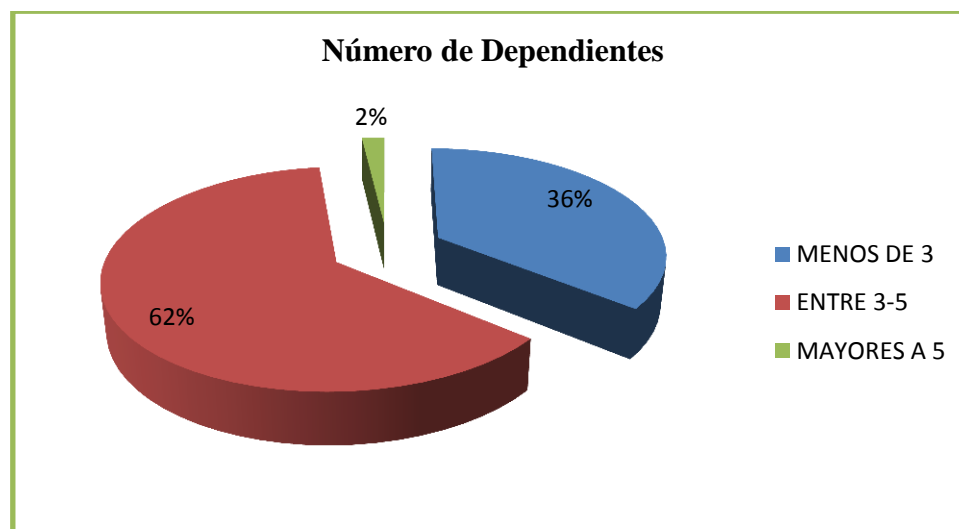
Análisis

El 53% de la población es sujeto pasivo del impuesto de renta y complementarios. Esto nos indica que el 53% de la población tuvo ingresos en el año 2016 superiores a 41.654.000 y patrimonio bruto superior a \$133.889.000, esta población por ley debe cotizar salud en el régimen contributivo lo que incrementa los gastos de sostenimiento de las familias cafeteras.

Tabla 12. Número de Dependientes

Número de Dependientes	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 3	19	35,85%
Entre 3-5	33	62,26%
Mayores a 5	1	1,89%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 6. Número de Dependientes

Fuente. El Autor

Análisis

La población estudiada tiene familias de mediano tamaño, pues el 62% manifiesta tener de 3 a 5 dependientes, lo que puede evidenciar los costos de manutención de los hogares estudiados.

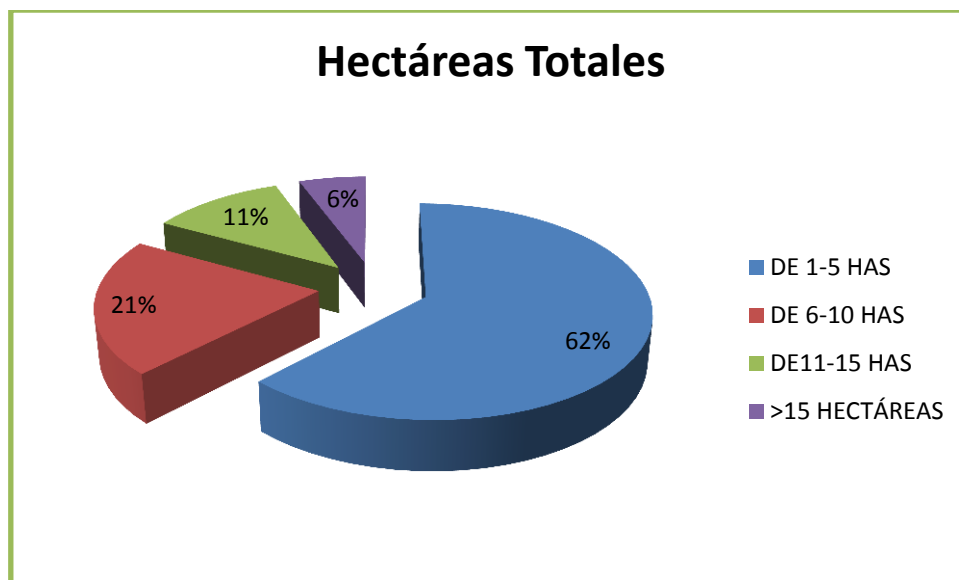
Aspectos de la producción.

Tabla 13. Hectáreas Totales

Hectáreas Totales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1-5 has	33	62,26%
De 6-10 has	11	20,75%
De 11-15 has	6	11,32%

>15 Hectáreas	3	5,66%
Total	53	99,99%

Fuente. El Autor



Gráfica 7. Hectáreas Totales

Fuente. El Autor

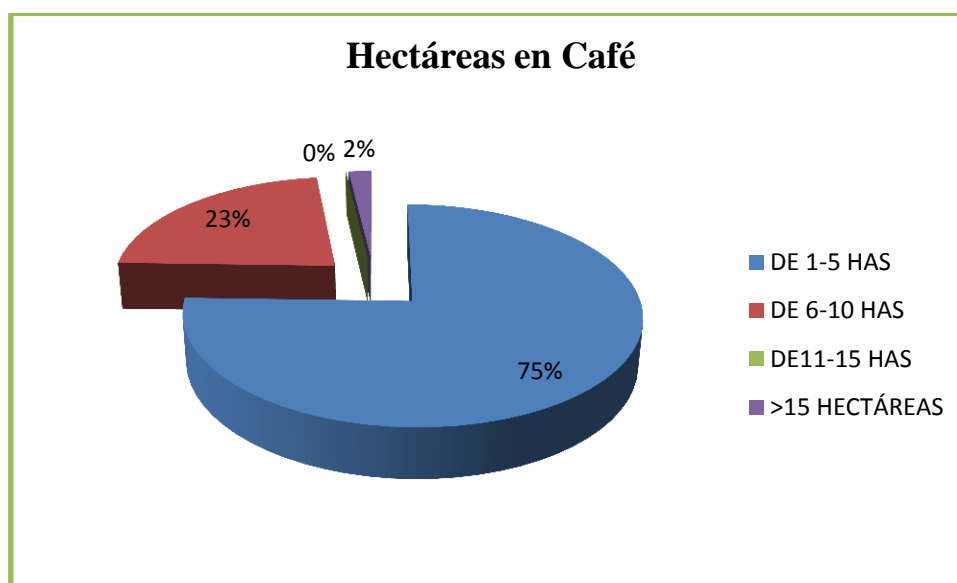
Análisis

El 62% de la población estudiada tiene predios entre 1 a 5 hectáreas, lo que los clasifica como pequeños productores. Lo anterior demuestra que aunque la mayoría de sus patrimonios superen el \$133.889.000, poseen predios pequeños y solo el 21% posee predios entre 6-10 hectáreas.

Tabla 14. Hectáreas de Café

Hectáreas En Café	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1-5 has	40	75,47%
De 6-10 has	12	22,64%
De 11-15 has	0	0,00%
>15 hectáreas	1	1,89%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 8. Hectáreas de Café

Fuente. El Autor

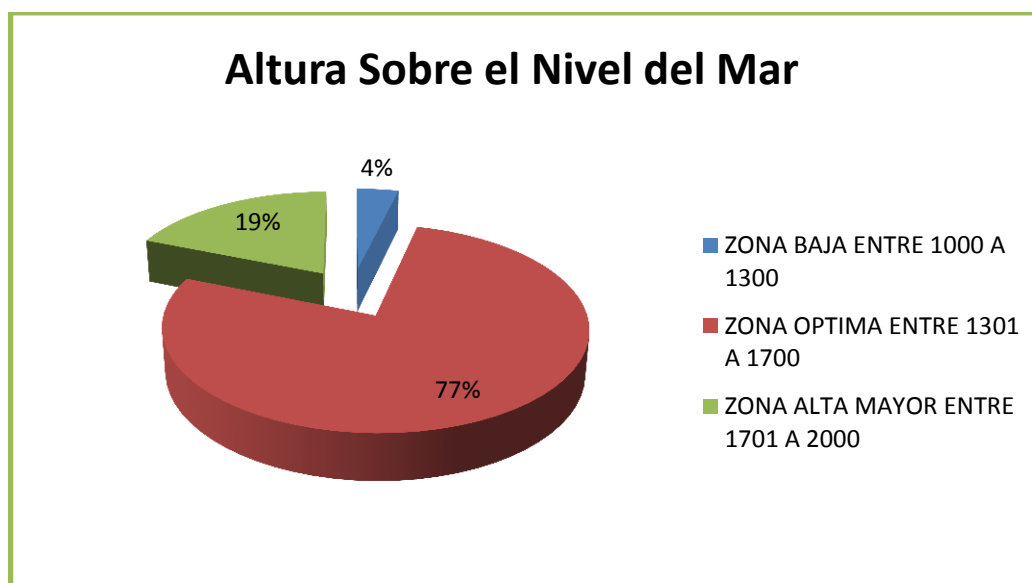
Análisis

El 75% de la población objeto de estudio tiene siembras de café entre 1 a 5 hectáreas y el 23% de 6-10 hectáreas, quiere decir que la gran mayoría son pequeños productores de café.

Tabla 15. Altura Sobre el Nivel del Mar

ASNМ	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Zona Baja entre 1000 a 1300	2	4%
Zona Óptima entre 1301 a 1700	41	77%
Zona Alta Mayor entre 1701 a 2000	10	19%
Total	53	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 9. Altura Sobre el Nivel del Mar

Fuente. El Autor

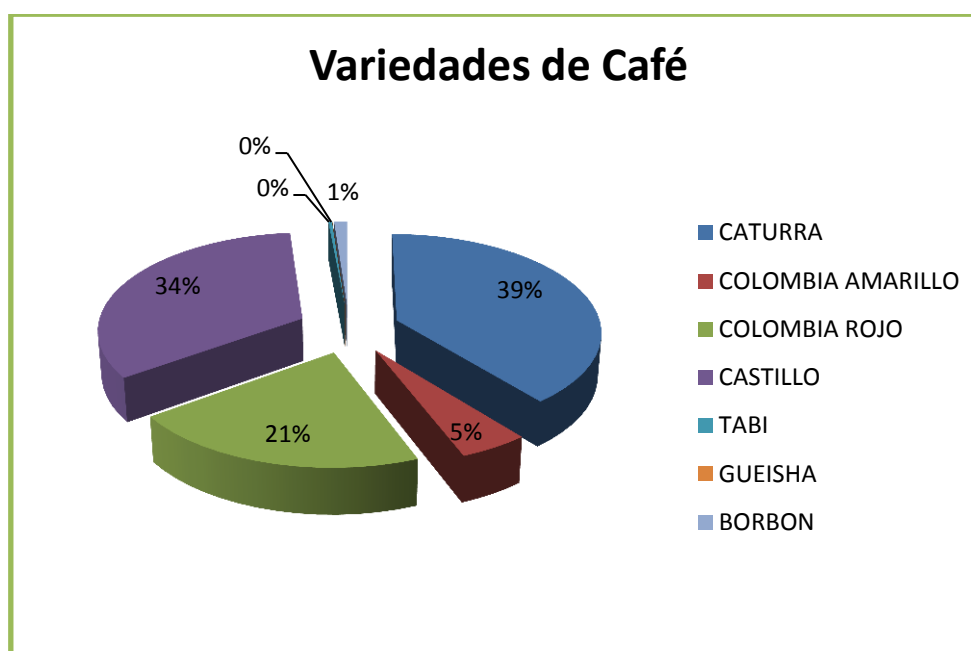
Análisis

El 77% de los predios están ubicados en altitudes entre 1301 a 1700 metros sobre el nivel del mar y un 19% se encuentra por encima de los 1701 metros sobre el nivel del mar. Esto nos refleja la ventaja competitiva que tienen los cultivos para producir cafés con altos grados de acidez y buenos perfiles.

Tabla 16. Variedades de Café

Variedades de Café	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Caturra	91,75	39,18%
Colombia amarillo	11,4	4,87%
Colombia rojo	49,2	21,01%
Castillo	78,4	33,48%
Tabi	0,75	0,32%
Gueisha	0	0,00%
Borbon	2,7	1,15%
Totales	234,2	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 10. Variedades de Café

Fuente. El Autor

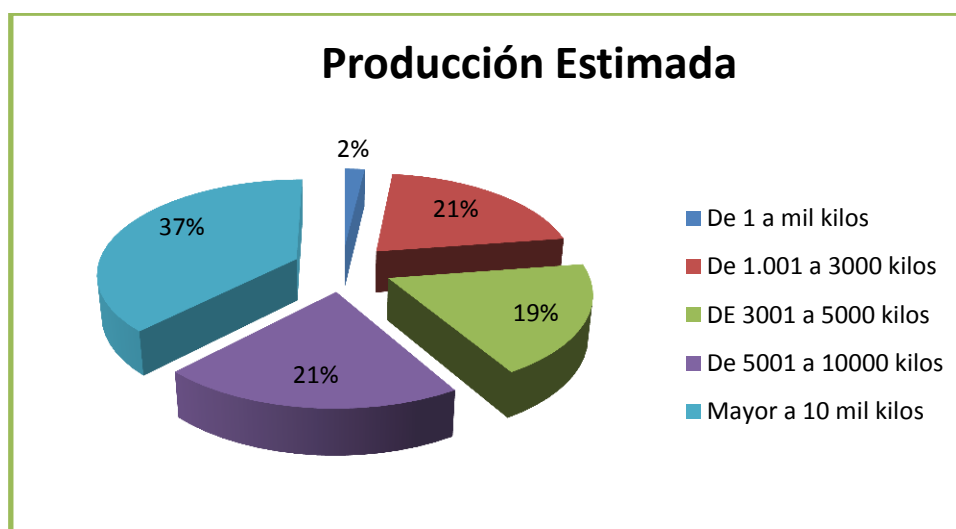
Análisis

Se encontraron 7 variedades de café, sin embargo el 94,3% están concentradas en 3 variedades: Caturra, Castillo y Colombia. Se encontró un gran potencial de variedades para la obtención de perfiles diferenciados.

Tabla 17. Producción Estimada

Producción Estimada	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1 a mil kilos	1	2%
De 1.001 a 3000 kilos	11	21%
DE 3001 a 5000 kilos	10	19%
De 5001 a 10000 kilos	11	21%
Mayor a 10 mil kilos	20	38%
Total	53	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 11. Producción Estimada

Fuente. El Autor

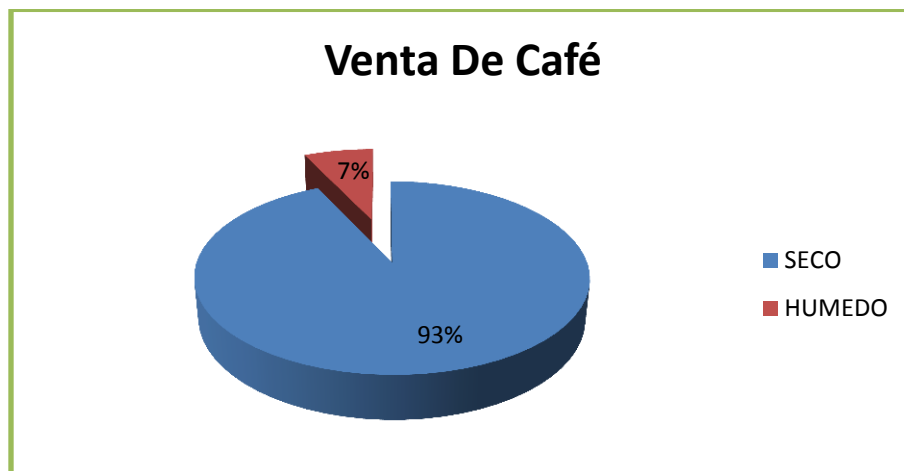
Análisis

Se encontró un excelente potencial en producción de café, pues el 37% de la población estudiada manifiesta tener producciones superiores a 10 mil kilos de café, este dato es garantía de una oferta importante de café.

Tabla 18. Venta de Café

Venta De Café	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Seco	93	93%
Húmedo	7	7%
Total	100	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 12. Venta de Café

Fuente. El Autor

Análisis

El café producido en un alto porcentaje es vendido seco, pues solo el 7% es vendido húmedo y el 93% es vendido en forma de café pergamino seco, muy importante para tener disponibilidad de café diferenciado.

Tabla 19. Pago sobrepagos

Recibe Sobrepago	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	1,89%
Nunca	35	66,04%
Algunas veces	17	32,08%
Total	53	100,01%

Fuente. El Autor



Gráfica 13. Pago Sobrepagos

Fuente. El Autor

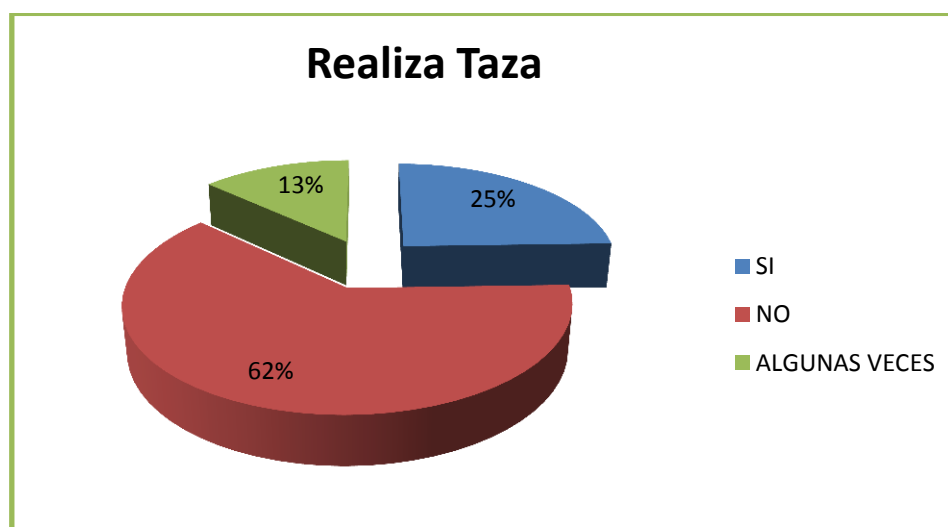
Análisis

Un sobrepago es la suma adicional al precio de venta que reciben los productores cuando su café se logra comercializar como especial en el mercado. El 66% de la población manifestó nunca haber recibido algún tipo de sobrepago y solo un 2% manifestó recibir siempre estos beneficios. Esto nos demuestra que muy poca población logra sostener ventas periódicas de café especial, puesto que el 32% lo recibe pero algunas veces solamente.

Tabla 20. Realiza Taza

Realiza Taza	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	24,53%
No	33	62,26%
Algunas veces	7	13,21%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 14. Realiza Taza

Fuente. El Autor

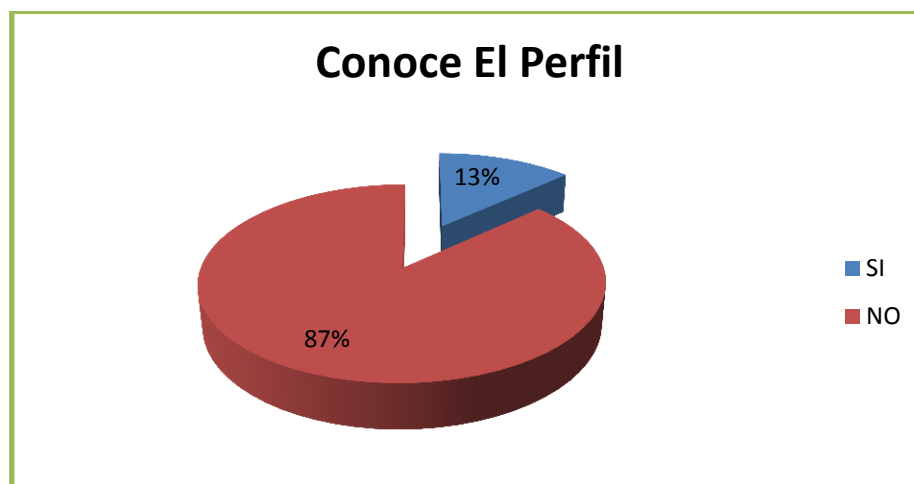
Análisis

Los resultados reflejan un panorama de despreocupación por la calidad del café producido, pues el 62% de la población no realiza prueba de taza a los cafés para comercializarlos, el 25% manifestó si realizar taza a los cafés.

Tabla 21. Conocimiento del Perfil

Conoce El Perfil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	7	13,21%
No	46	86,79%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 15. Conocimiento del Perfil

Fuente. El Autor

Análisis

El conocimiento del perfil hace a los cafeteros pertenecer a la tercera ola del café. De la población estudiada el 87% manifiesta desconocer el perfil del café que produce. Esto refleja un analfabetismo en lo que concierne a la calidad del café, pues solo el 13% en algo describió el perfil del café que produce.

Perfiles de taza de los principales consumidores café en el mundo los cuales compran café colombiano para tener un conocimiento de las preferencias del consumidor final

Los principales destinos del café colombiano son los Estados Unidos con el 41,2 %, seguido de Europa con el 31,5% y Alemania con un 9,7%. En un cuarto lugar se ubica Japón con el 9,7% de las exportaciones, considerado este país como el principal cliente de los cafés especiales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

Cuadro 4. Exportaciones colombianas según destino
2012-2016

Millones de sacos de 60 kg.

País / Año	2012	2013	2014	2015	2016	Var.% 2015/2016
Europa	2.3	2.9	3.5	3.9	4.0	3%
Alemania	0.5	0.7	1.0	1.1	1.25	12%
Bélgica / Luxemburgo	0.5	0.7	0.8	0.9	0.7	-22%
Italia	0.1	0.2	0.3	0.3	0.4	14%
Reino Unido	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	14%
Suecia	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	7%
Países Bajos	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	-1%
España	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	-6%
Finlandia	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0%
Francia	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	60%
Otros Europa	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	3%
Norteamérica	3.4	4.8	5.3	6.1	6.1	1%
Estados Unidos	2.9	4.2	4.6	5.3	5.3	0%
Canadá	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	6%
Asia	1.0	1.3	1.4	1.7	1.7	1%
Japón	0.8	1.1	1.1	1.3	1.22	-8%
Corea del sur	0.2	0.2	0.4	0.3	0.5	37%
Otros	0.5	0.6	0.7	1.0	1.0	-3%
Total	7.2	9.7	11.0	12.7	12.8	1%

Figura 5. Cuadro de exportaciones según su destino
Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016

Se ha determinado que los perfiles del café pueden modificarse en la etapa de beneficio, la torrefacción y en el método de preparación del café.

Por consiguiente es importante conocer los diferentes métodos de preparación de la bebida de café y la relación que ésta tiene en el grado de tuestión del café.

Existen dos métodos generales de preparar café: El espresso y el filtrado.

El espresso se prepara empujando agua caliente a través de una capa de café molido compactado contenido en un puerto de filtro, se caracteriza por ser un café con mucho cuerpo, aroma y sabor, contiene gran cantidad de aceites y sólidos y posee una capa espumosa en la parte superior. (Coffeehat, 2015).

El café filtrado se prepara vertiendo agua caliente sobre el café molido, donde el agua corre a causa de la gravedad, el proceso tarda más que el espresso. El café filtrado tiende a ser menos ácido y resalta más los sabores complejos del café, permite apreciar todos los sabores y aromas. Un café de filtro a diferencia del espresso es limpio, claro y consistente gracias a que el agua absorbe los aceites y las fragancias en un tiempo y presión constante.

Para los cafés filtrados se necesita un dripper, papel de filtro y una taza, existen una variedad de drippers como la Chemex, Clever Dripper, Kalita Wave, V60, entre otros, cada uno con características diferentes en su estructura (Koh, 2017).

En el siguiente cuadro se resalta la incidencia que tienen algunos métodos de preparación en los atributos del café:

Método de Preparación	Atributos que resalta
<i>Espresso</i>	Esta preparación resalta el cuerpo del café, encontrando en 1oz de bebida todos los atributos del grano (Aroma, acidez, cuerpo, residual)
<i>Dripper V60</i>	Resalta la dulzura y acidez que tiene nuestro café de Colombia
<i>Prensa Francesa</i>	Encontramos una textura en boca que genera un cuerpo pronunciado y una acidez sutil
<i>Chemex</i>	Este método resalta acidez, dulzura y residual sutil

Acidez = Suavidad
Cuerpo= Fuerza / Sensación de llenura en boca
Residual= Post gusto / sabor que queda en boca después de tomar café

Ilustración 9. Atributos del Café

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015

De acuerdo a los criterios planteados, se resume en el siguiente cuadro los perfiles de los países consumidores de café colombiano:

Tabla 22. Perfiles de los países consumidores de café colombiano

Consumidores	Método preparación	Perfil del café
Norte América EEUU	Filtro y espresso Espresso	Tueste medios y altos, limpios, elegantes y equilibrados, cítricos y especiados
Canadá		
Europa Alemania	Espresso	Tueste alto, aroma pungente y fuerte, buen cuerpo, buen dulzor, cremosos
Italia	Espresso	
Suiza	Espresso	
Francia	Filtro y espresso	
Países Nórdicos	Filtro	Tueste medio, buen dulzor, buena acidez, suave,

Consumidores	Método preparación	Perfil del café
Asia Japón	Filtro, bebida energética y consumo en frío	delicado expresivo y balanceado, aromáticos y cítricos Tueste medio, con sabor a fruta y vinosos, sabor y aroma equilibrados, sabor a frutos rojos
Corea Australia	Espresso	Tueste medio, jugosos, con buen carácter, equilibrados, joneys, naturales, exóticos, acidez media.

Fuente: El Autor

Perfil de taza de los cafés producidos por los asociados a la cooperativa departamental de caficultores del Huila del municipio de Pitalito

Para conocer a qué tipo de mercado puede ser direccionado el café producido por los asociados a la cooperativa Departamental de caficultores del Huila, se analizó uno de los aspectos más importantes como es el Perfil de taza.

Para determinar estos perfiles de taza, se analizaron 53 muestras de café de las variedades Caturra, Colombia, Castillo, Tabi y Borbón por parte de la Catadora de Cadefihuila señorita Luz Marina Gómez con el siguiente procedimiento: Se tomaron 90 gramos de café verde almendra, a los cuales se les realizó una tostión media en un tiempo de 6 minutos aproximadamente. El proceso de tostión se realizó con una temperatura inicial de 210 grados centígrados, al depositar el café, se mermó llama hasta bajar la temperatura a 184 grados y se elevó nuevamente en un tiempo de un minuto a una temperatura de 190 grados centígrados hasta finalizar el proceso de tostión.

Las muestras se dejaron enfriar por un lapso de 1,5 minutos y posteriormente se removió la cascarilla. Se molieron 60 gramos de café, se utilizaron 5 tazas y se depositaron 12 gramos en cada una.

Se procedió a tomar fragancia y luego se le adicionó agua caliente a 90 grados de temperatura para percibir aroma. Se dejaron 4 minutos en ebullición y se procedió a romper tazas para retirar la nata de café. Se esperó un minuto para proceder a realizar la primera catación en caliente, al minuto y medio se realizó en tibio y a los 4 minutos se hizo la última catación en frío.

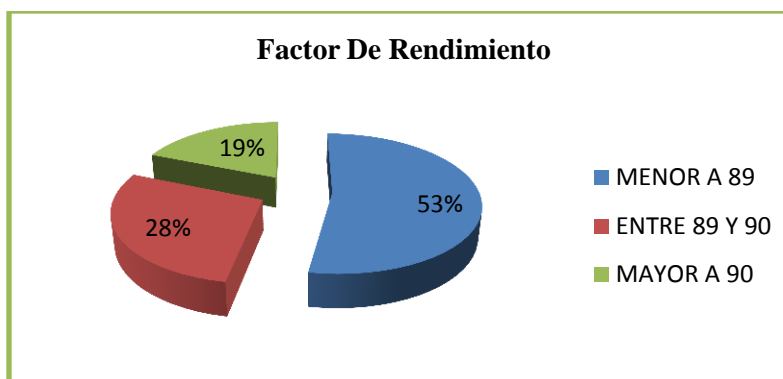
Para el análisis sensorial se utilizó el protocolo SCAA, evaluando la fragancia/aroma, sabor, sabor residual, acidez, cuerpo, balance, dulzor, taza limpia, uniformidad y defectos.

Se registraron los datos del proceso de catación de acuerdo al protocolo SCAA y en el cual se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 23. Datos del proceso de Catación

Factor De Rendimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menor a 89	28	52,83%
Entre 89 y 90	15	28,30%
Mayor a 90	10	18,87%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 16. Datos del proceso de Catación

Fuente. El Autor

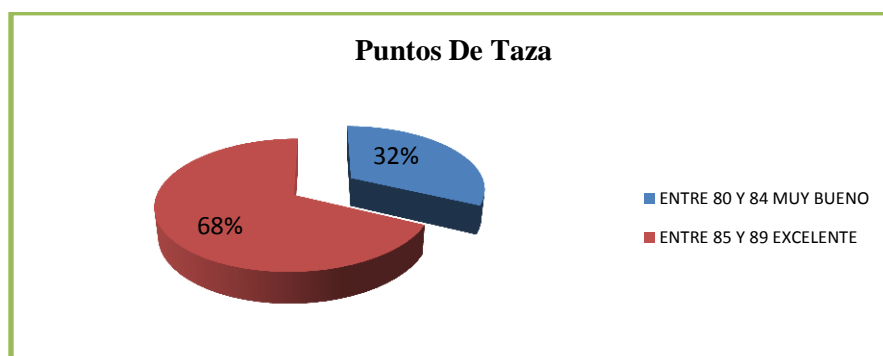
Análisis

De las muestras de café analizadas físicamente el 53% resultaron con factor de rendimiento menor a 89, el 28 % entre factor 89 y90 y solamente el 19% fueron factores de rendimiento superior a 90. Este panorama confirma que el concepto de calidad para los caficultores sigue siendo el factor de rendimiento, el mismo de los cafeteros de la primera ola.

Tabla 24. Puntos De Taza

Puntos De Taza	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre 80 y 84 Muy bueno	17	32,08%
Entre 85 y 89 Excelente	36	67,92%
Total	53	100,00%

Fuente. El Autor



Gráfica 17. Puntos De Taza

Fuente. El Autor

Análisis

De las muestras evaluadas el 68% dieron una calificación de Excelente y el 32% de muy bueno. Estos resultados reflejan un gran potencial de perfiles de café para desarrollar el modelo de comercialización.

Tabla 25: Relación puntos en taza y altitud

Altura Sobre Nivel del Mar	Promedio Puntos en Taza
Zona Baja entre 1000 a 1300	84
Zona Óptima entre 1301 a 1700	84,6
Zona Alta Mayor entre 1701 a 2000	85,5

Fuente: el autor

Análisis

De acuerdo a éstos resultados se puede determinar que a medida que aumenta la altura sobre el nivel del mar hay probabilidad de encontrar cafés con mejor calificación en taza o características diferenciadores en los perfiles de taza.

Características especiales encontradas en el proceso de catación por corregimiento y mercado destino.

Tabla 26. Características especiales encontradas en el proceso de catación por corregimiento y mercado destino

Corregimiento	Notas en taza	Mercado destino
Regueros	Regionales y durazno verde	Nacional, Canadá
Chillurco	Regionales, Melón, limón, lima y flor de café	Nacional, Australia, Países Nórdicos, EEUU
Charguallaco	Regionales, Lima, jazmín flor de café, cereza, melón, uva, vainilla, chocolate, durazno, limoncillo, naranja, uchuva, canela y limón	Nacional, Australia, Países Nórdicos, EEUU y Canadá
Palmarito	Regional, frutos rojos y durazno	Nacional y EEUU
Criollo	Regionales, manzanilla, chocolate, manzana roja y fresa	Nacional y Países Nórdicos
Guacacallo	Regionales, limón, vainilla, caramelo y chocolate panela, arándano, lima y flor de	Nacional, Australia, Países Nórdicos, EEUU

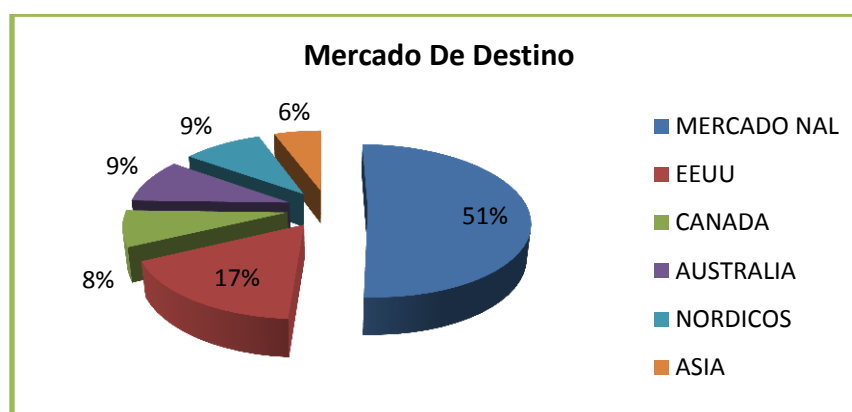
La Laguna	café	Nacional y Asia
Bruselas	Regionales, durazno verde y melón Regionales, cítricos, mora silvestre, mandarina, durazno, arándanos, uva, grosella negra, floral, lima, uva, malta y vainilla	Nacional, Australia, Asia, EEUU y Canadá

Fuente: El Autor

Tabla 27. Mercado Destino

Mercado Destino	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mercado Nacional	27	51%
EEUU	9	17%
Canadá	4	8%
Australia	5	9%
Nórdicos	5	9%
Asia	3	6%
Total	53	100%

Fuente: El Autor



Gráfica 18. Mercado Destino

Fuente: El Autor

Análisis

El mercado destino que se pudo identificar de acuerdo a los perfiles del café encontrados, en su mayor porcentaje del 51% aplica para el mercado nacional o convencional. Esta situación retomando los factores de rendimiento y puntos de taza encontrados reflejan que aunque haya

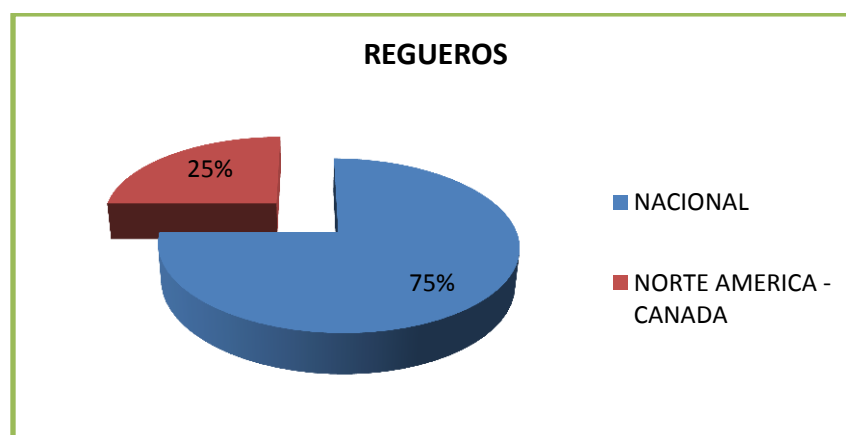
buen factor de rendimiento o puntos de taza excelente no todos los cafés presentan características diferenciadoras que lo permitan direccionar a un mercado específico, pues solo el 17% de los cafés puede ser direccionado al mercado de los EEUU, el 9% a Asia, otro 9% a países del norte de Europa, un 8% al Canadá y solo el 6% a los países de Asia para un total de 49% entre todos.

Mercado Destino por Corregimiento

Tabla 28. Mercado Destino del Corregimiento de Regueros

REGUEROS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	3	75%
Norte América - Canadá	1	25%
Total	4	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 19. Mercado Destino del Corregimiento de Regueros

Fuente. El Autor

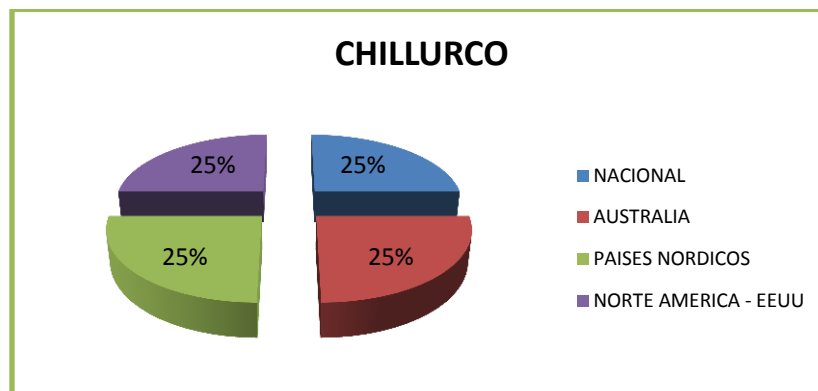
Análisis

El 75% del mercado destino de los cafés analizados en el corregimiento de Regueros es el mercado nacional

Tabla 29. Mercado Destino del Corregimiento Chillurco

Chillurco	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	1	25%
Australia	1	25%
Países Nórdicos	1	25%
Norte América – EEUU	1	25%
Total	4	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 20. Mercado Destino del Corregimiento Chillurco

Fuente. El Autor

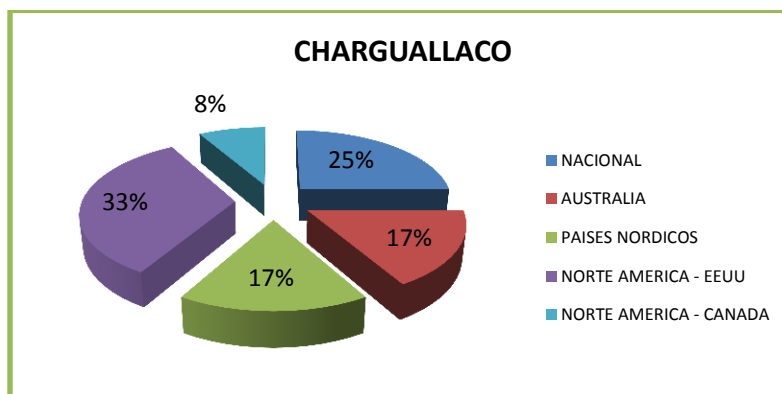
Análisis

En el corregimiento de Chillurco se encontraron cafés que pueden ser ubicados en porcentajes iguales del 25% a los mercados nacional, Australia, países nórdicos y los EEUU. Es un corregimiento con un gran potencial para explotar, el 100% de las muestras analizadas provenían de fincas ubicadas por encima de los 1.600 metros sobre el nivel del mar.

Tabla 30. Mercado Destino del Corregimiento Chaguallaco

CHARGUALLACO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	3	25%
Australia	2	17%
Países Nórdicos	2	17%
Norte América - EEUU	4	33%
Norte América - Canadá	1	8%
Total	12	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 21. Mercado Destino del Corregimiento Charguayaco
Fuente. El Autor

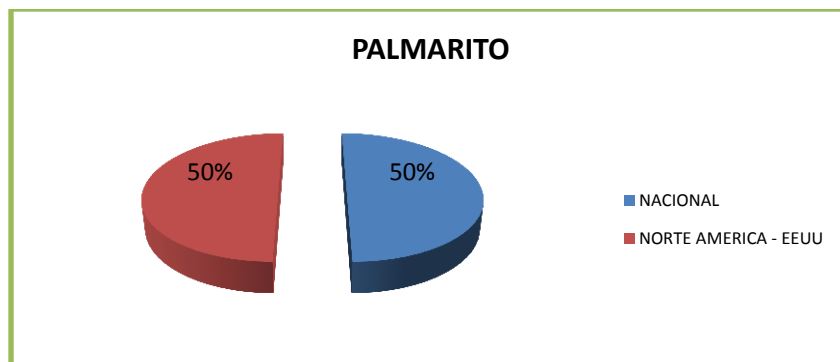
Análisis

En el corregimiento de Charguallaco se encontraron diferentes mercados para los cafés, siendo el más importante el de los EEUU con un 33% y el menos importante el de Canadá con un 8%. Es un corregimiento con mucha diversidad en pisos térmicos lo que se refleja en los mercados encontrados.

Tabla 31. Mercado Destino del Corregimiento Palmarito

PALMARITO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	1	50%
Norte América - EEUU	1	50%
Total	2	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 22. Mercado Destino del Corregimiento Palmarito
Fuente. El Autor

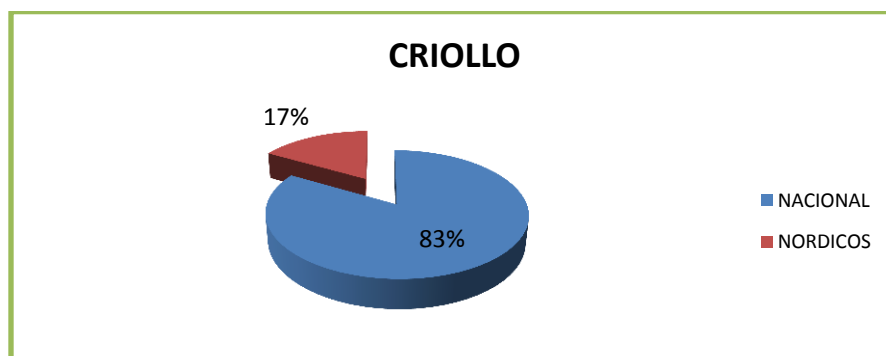
Análisis

Este corregimiento fue el de menos muestras analizadas por presentar menos asociados entre la muestra estudiada. El 50% del mercado encontrado fue el nacional y el otro 50% el de los EEUU.

Tabla 32. Mercado Destino del Corregimiento Criollo

CRIOLLO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	5	83%
Nórdicos	1	17%
Total	6	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 23. Mercado Destino del Corregimiento Criollo
Fuente. El Autor

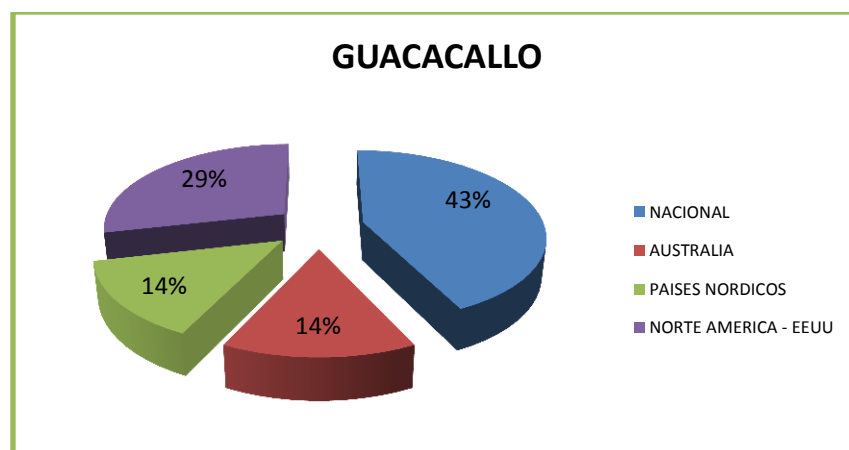
Análisis

El corregimiento de Criollo fue el que en más alto porcentaje se encontró para el mercado nacional con un 83%, el 17% restante se puede direccionar a mercado de los países nórdicos. Esta situación se puede explicar a la baja altura sobre el nivel del mar que estaban ubicadas las fincas pues el 83% de las fincas estaban ubicadas por debajo de los 1.600 metros sobre el nivel del mar y solo el 17% estaba en alturas superiores reflejando un bajo potencial de acidez en los cafés analizados.

Tabla 33. Mercado Destino del Corregimiento Guacacallo

GUACACALLO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	3	43%
Australia	1	14%
Países Nórdicos	1	14%
Norte América - EEUU	2	29%
Total	7	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 24. Mercado Destino del Corregimiento Guacacallo
Fuente. El Autor

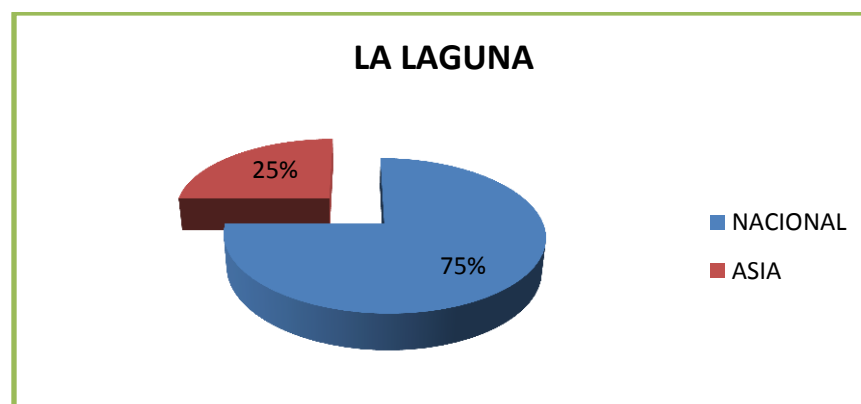
Análisis

Este corregimiento presenta diversidad de mercados y las muestras analizadas pertenecían en un 71% a fincas ubicadas sobre los 1.600 metros sobre el nivel del mar. El mayor mercado destino fue el nacional con un 43% seguido de EEUU con 29%, los países del norte de Europa con 14% y Australia con otro 14%. Es un corregimiento con gran potencial pero que no ha sido bien aprovechado.

Tabla 34. Mercado Destino del Corregimiento La Laguna

LA LAGUNA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	3	75%
Asia	1	25%
Total	4	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 25. Mercado Destino del Corregimiento La Laguna
Fuente. El Autor

Análisis

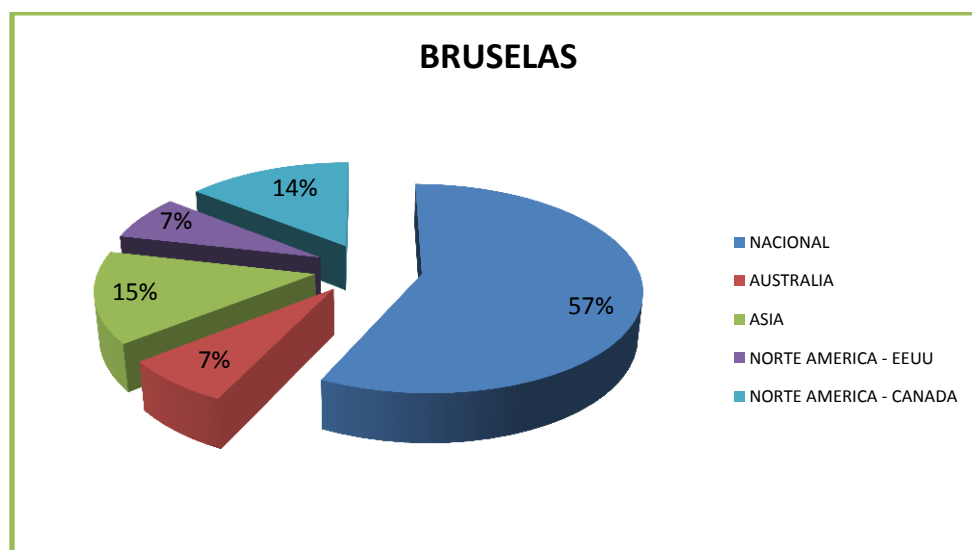
Este corregimiento presenta la característica especial de ser el único corregimiento de Pitalito ubicado en la cordillera central, caracterizada por suelos franco arenoso y muy apto para el cultivo del café. La mayoría de los asociados a Cadefihuila tiene las fincas en alturas inferiores

a los 1.600 metros sobre el nivel del mar, cerca de la cuenca del río Magdalena donde comienza la cordillera. El mercado destino encontrado en las muestras es el nacional con un 7% y el 25% a países de Asia.

Tabla 35. Mercado Destino del Corregimiento Bruselas

BRUSELAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	8	57%
Australia	1	7%
Asia	2	14%
Norte América - EE.UU.	1	7%
Norte América - Canadá	2	14%
Total	14	100%

Fuente. El Autor



Gráfica 26. Mercado Destino del Corregimiento Bruselas

Fuente. El Autor

Análisis

En este corregimiento el 64% de las muestras analizadas provienen de fincas de alturas por encima de los 1.600 metros sobre el nivel del mar. A pesar de ésta ventaja comparativa el 57 % del mercado encontrado para éstos cafés es el nacional, el 15 % el asiático, el 14% el Canadá, el

7 % EEUU y otro 7% el australiano. Es un corregimiento con muy buen potencial por la diversidad de mercados.

Negocios de café realizados con generación de valor agregado

Tabla 36: Negocios con valor agregado

Corregimiento y ASNM	Puntos en Taza	Cliente destino
Charguallaco – 1.500	85,5	Asia – Maruyama
Charguallaco – 1.550	85	Inglaterra - Pact
Guacacallo – 1.800	86	Inglaterra – Pact
Chillurco – 1.780	86	Asia - Maruyama
	85,5	

Fuente: el autor

Análisis

De las 53 muestras analizadas 4 muestras equivalentes al 7,5% fueron aprobadas para compra por los clientes internacionales. En total se comercializaron con valor agregado 4 lotes de café con un total de 15.000 mil kilos pertenecientes a 4 asociados con destino al mercado de Asia y el Norte de Europa. Es de anotar que ésta comercialización se efectuó con muestras que llevaron los productores de café del cual no se tenía ningún conocimiento sobre la producción, etapa que propone incluir el modelo propuesto en su etapa de capacitación.

Mapa Exportador De Los Cafes Producidos Por Los Asociados A Cadefihuila En Pitalito Huila

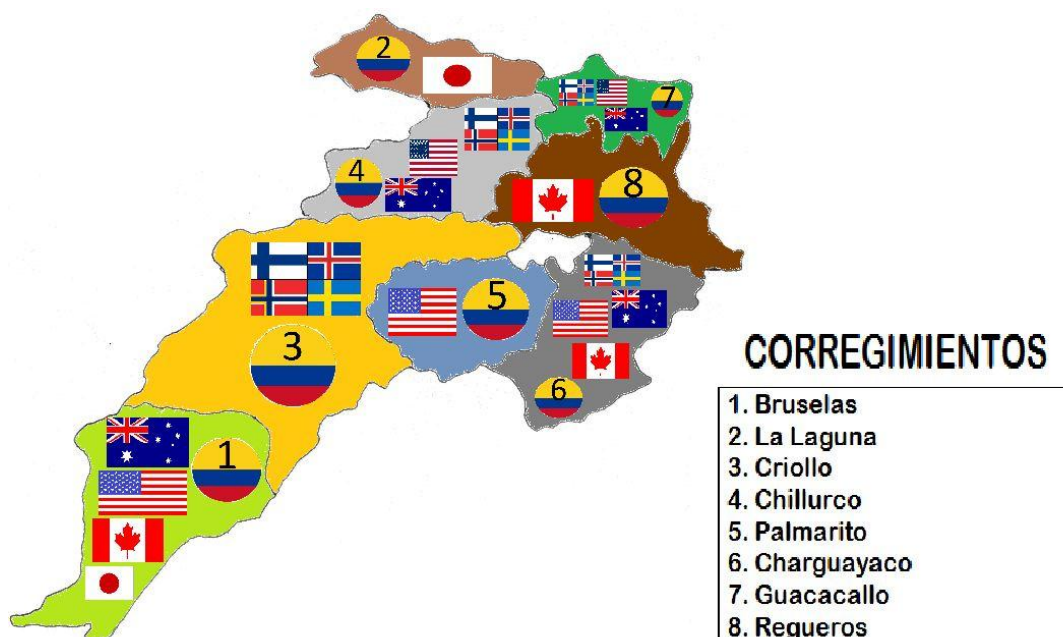


Ilustración 10. Mapa Exportador de cafés asociados Pitalito

Fuente: El Autor

Matriz FODA de negocios que existen en la comercialización de café de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito

De acuerdo a Fred David (David, 2003, pág. 200), la matriz FODA (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) es una herramienta de apoyo para los gerentes, orientándolos a proponer cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Esta matriz es el resultado de la revisión de los factores externos e internos el cual requiere un criterio acertado, para la presente investigación se pretende realizar la matriz FODA de negocios que existen en la comercialización de café de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.

Factores Internos de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.

Administrativo Núcleos familiares fuertes, Asociatividad y Nivel Educativo de los productores

Marketing Reconocimiento de la calidad de los cafés del Huila y Mercado Mundial del café

Producción Capacidad de trabajo de los productores, Infraestructura de las fincas, Procesos empíricos y Capacitación en calidad por parte de las instituciones

Financiera Recursividad de los productores y Capital de Trabajo

La construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI De acuerdo a David (David, 2003), para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas.

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores Internos EFI, primero se asigna un porcentaje de peso para cada una de las áreas a evaluar, teniendo un 30% las áreas de producción y marketing ya que son las que sostienen el negocio, seguida de la financiera con un 25% y finalmente los factores Administrativos con un 15% . Cada uno de los factores es calificado con una calificación de 1 a 4 siendo 4 lo más fuerte, 3 fuerte, 2 débil y 1 lo más débil.

Tabla 37. Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Clave	Ponderación General	Ponderación Subgrupos	Valoración				Total
			Debilidad		Fortaleza		
			1	2	3	4	
Administrativo	15%						
Núcleos familiares fuertes		0.05				4	0.20
Asociatividad		0.05				4	0.20
Nivel Educativo de los productores		0.05	1				0.05
Marketing	30%						
Reconocimiento de la calidad de los cafés del Huila		0.15				4	0.60
Mercado Mundial del café		0.15		2			0.30
Producción	30%						
Capacidad de trabajo de los productores		0.075				4	0.30
Infraestructura de las fincas		0.075		2			0.15
Procesos empíricos		0.075		2			0.15
Capacitación en calidad por parte de las instituciones		0.075	1				0.08
Financiera	25%						
Recursividad de los productores		0.125				3	0.38
Capital de Trabajo		0.125		2			0.25
Total	100%	1					2.65

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo con la evaluación de los factores internos, de los asociados de la Cooperativa Departamental de Caficultores de Huila del municipio de Pitalito, realizando el análisis de fortalezas y debilidades da como resultado una calificación de **2.65** lo que significa que los asociados a la Cooperativa debe idear estrategias que la fortalezcan.

Oportunidades y Amenazas de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito.

Para realizar el análisis de las Oportunidades y Amenazas que puedan afectar a los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, se analizaron las fuerzas de la competencia diseñadas por Porter.

Análisis de la competencia a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia.

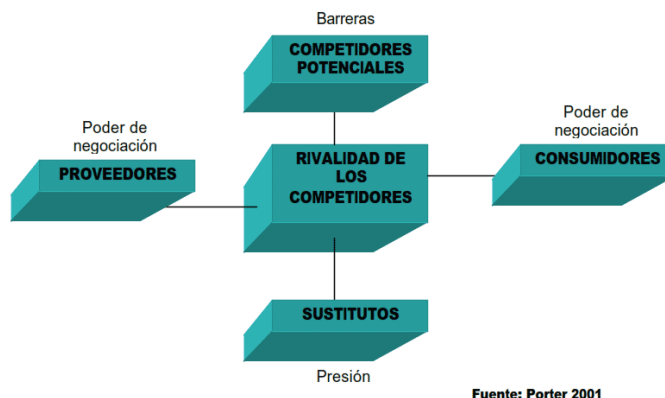


Ilustración 11. Análisis de la competencia
Fuente: Porter (2001)

Rivalidad entre empresas competidores: El municipio de Pitalito Huila es el primer productor de café especial de Colombia y además es líder nacional en el modelo de asociatividad, lo que hace que la rivalidad entre las asociaciones sea alto.

La entrada potencial de competidores nuevos: al ser el municipio de Pitalito primeros productores de café especial, ser un municipio que depende del cultivo del café es fácil la entrada de potenciales competidores, además los bancos prestan para el establecimiento de este cultivo y el Comité de Cafeteros impulsa la Asociatividad, lo que hace más factible la entrada de nuevos cafeteros.

El desarrollo potencial de productos sustitutos: El servicio sustituto para el café son las otras bebidas que no tienen cafeína, pero son energizantes.

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores ofrecen productos de muy buena calidad, pero a estas empresas lo máximo que se les puede cancelar facturas de sus insumos es a 30 días calendario, así que los proveedores, son los que tienen el poder de negociación.

El *poder de negociación de los consumidores*: Como el producto es de exportación, la negociación se hace de acuerdo al precio del dólar y en las condiciones que los compradores decidan.

Los *factores sociales* la cooperativa no tiene amenazas, más bien oportunidades para dirigir sus estrategias en cuanto a las migraciones en estos momentos, Venezolanos, cambios en los estilos de vida, desempleo y hábitos de compra, y el envejecimiento de los productores sin relevo generacional, siendo este último aspecto una amenaza.

Los *factores económicos*, hacia los productores asociados a la Cooperativa, le favorece la globalización. El TLC, por la comercialización del café, abrir nuevos mercados con su producto de café de alta calidad, los precios de los cafés con mejores perfiles, ferias de cafés especiales, agentes exportadores, la exportación directa, el e-marketing y e-commerce; pero desfavorable están la volatilidad de los precios en la bolsa de New York, TRM así como la cadena de intermediarios.

En cuanto a los *factores tecnológicos* la transferencia tecnología en la cadena productiva del café está en constante innovación, apoyados desde Cenicafé que es el Centro Tecnológico y de Innovación del Café, que pertenece a la Federación de Cafeteros, donde los desarrollos tecnológicos van desde las semillas hasta la catación del café.

Los *Factores Ambientales*, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos que favorecen como son las características de los suelos, los climas para diferentes variedades de café, los microclimas de la región, sin embargo en contra se tienen como amenazas las Plagas y enfermedades del café y el cambio climático.

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores Externos EFE, primero se asigna un porcentaje de peso para cada uno de los factores a evaluar, dándoles a cada uno el mismo peso de 20%, cada uno de los factores es calificado con una calificación de 1 a 4 siendo 4 Existe una Oportunidad mayor, 3 existe oportunidad, 2 Amenaza y 1 una amenaza mayor.

Tabla 38. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Variables Indicadoras	Ponderación General	Ponderación Subgrupos	Valoración				Total
			Amenazas		Oportunidades		
			1	2	3	4	
Competencia	15%						
Poder Negociador De Los Consumidores		0.03			4	0.12	
Poder Negociador De Los Proveedores		0.03		2		0.06	
Rivalidad Entre Empresas Competidoras		0.03		2		0.06	
Entrada Potencial De Nuevos Competidores		0.03			3	0.09	
Desarrollo Potencial De Productos Sustitutos		0.03		2		0.06	
Factores Políticos	15%					-	
Leyes Gubernamentales		0.0375			4	0.15	
Libertad De Precios		0.0375			3	0.11	
Orden Público		0.0375			4	0.15	
Protección Del Consumidor		0.0375			4	0.15	
Factores Sociales	15%					-	
Migraciones		0.0375			3	0.11	
Cambios En Los Estilos De Vida		0.0375			4	0.15	
Desempleo		0.0375		2		0.08	
Envejecimiento de la población		0.0375	1			0.04	
Factores Económicos	20%					-	
Globalización		0.02			4	0.07	
Los Tratados de Libre Comercio		0.02			4	0.07	
Abrir nuevos mercados con su producto de café de alta calidad		0.02			4	0.07	
Precios de los cafés con mejores perfiles		0.02			4	0.07	
Ferias de cafés especiales		0.02			4	0.07	
Agentes exportadores		0.02			4	0.07	
Exportación directa		0.02			4	0.07	
e-marketing		0.02			3	0.05	
e-commerce		0.02			3	0.05	
Volatilidad de los precios en la bolsa de New York		0.02		2		0.03	
Volatilidad del TRM		0.02		2		0.03	
Cadena de intermediarios.		0.02	1			0.02	
Factores Tecnológicos	15%					-	
Nuevas Tecnología mejoramiento de semillas		0.0375			4	0.15	
Cambio desenfrenado de la Tecnología		0.0375			4	0.15	
Transferencia Tecnológica		0.0375			4	0.15	

VARIABLES INDICADORAS	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	TOTAL
Asesoría Especializada		0.0375	4	0.15
Factores Ambientales	20%			-
Características de los suelos		0.04	4	0.16
Climas para diferentes variedades de café		0.04	4	0.16
Microclimas de la región		0.04	4	0.16
Plagas y enfermedades del café		0.04	1	0.04
Cambio climático		0.04	1	0.04
Total	100%	1		3.14

Fuente. El Autor

El resultado que dio el estudio de estos factores, fue del total ponderado de 3.14 que indica que los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, está por encima de la media, lo que significa que debe aprovechar las oportunidades para potencializar las amenazas y equilibrar la empresa.

Tabla 39. Matriz FODA

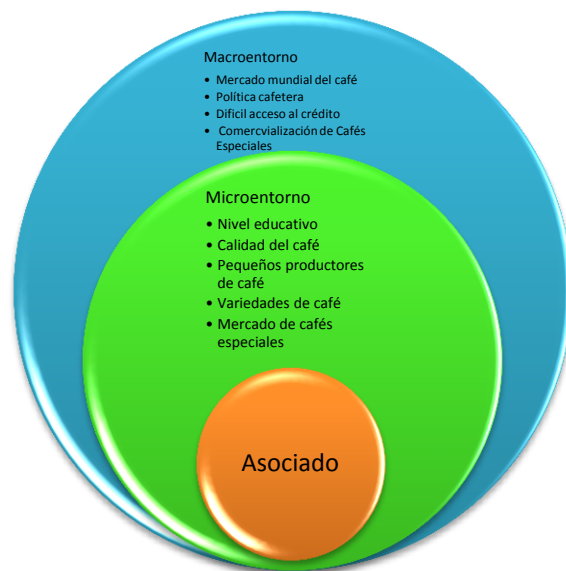
<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
F1	Núcleos familiares fuertes	D1	Nivel Educativo de los productores
F2	Asociatividad	D2	Mercado Mundial del café
F3	Reconocimiento de la calidad de los cafés del Huila	D3	Infraestructura de las fincas
F4	Capacidad de trabajo de los productores	D4	Procesos empíricos
F5	Recursividad de los productores	D5	Capacitación en calidad por parte de las instituciones
		D6	Capital de Trabajo
<i>Oportunidades</i>		<i>Amenazas</i>	
O1	Poder Negociador De Los Consumidores	A1	Poder Negociador De Los Proveedores
O2	Entrada Potencial De Nuevos Competidores	A2	Rivalidad Entre Empresas Competidoras
O3	Leyes Gubernamentales	A3	Desarrollo Potencial De Productos Sustitutos
O4	Orden Público	A4	Desempleo
O5	Protección Del Consumidor	A5	Envejecimiento de la población
O6	Libertad De Precios	A6	Volatilidad de los precios en la bolsa de New York
O7	Migraciones	A7	Volatilidad del TRM
O8	Cambios En Los Estilos De Vida	A8	Cadena de intermediarios.
O9	Globalización	A9	Plagas y enfermedades del café
O10	Los Tratados de Libre Comercio	A10	Cambio climático
O11	Abrir nuevos mercados con su producto de café de alta calidad		
O12	Precios de los cafés con mejores perfiles		
O13	Ferias de cafés especiales		

O14	Agentes exportadores
O15	Exportación directa
O16	e-marketing
O17	e-commerce
O18	Nuevas Tecnología mejoramiento de semillas
O19	Cambio desenfrenado de la Tecnología
O20	Transferencia Tecnológica
O21	Asesoría Especializada
O22	Características de los suelos
O23	Climas para diferentes variedades de café
O24	Microclimas de la región

Fuente. El Autor

Causas por los cuales los caficultores no ha podido acceder a sobrepuestos en la venta de su café

Las causas se pueden clasificar en internas y externas o tomando como referencia el micro y macro entorno.



Gráfica 27. Causas internas y externas
Fuente. El autor

Microentorno.

Falta de Nivel educativo: El 70% de la población de asociados a Cadefihuila solo posee educación básica primaria. Esta situación dificulta la comprensión del mercado y la mejora de procesos en la cadena de producción. Para las capacitaciones se deben utilizar técnicas que permitan la comprensión por parte de los caficultores.

Los cafeteros tienen un completo desconocimiento de la calidad del café, para ellos el factor de rendimiento es el indicador de la calidad del café, solo el 25% de los productores realizan habitualmente taza a los cafés que producen y solo el 13% conoce el perfil del café que produce. Si no se conoce lo que se produce difícilmente se va a poder obtener sobrepuestos en la venta de los cafés.

El 75% de la población objeto de estudio tiene siembras de café entre 1 a 5 hectáreas, lo que los clasifica como pequeños productores de café, con limitación del ingreso, poca capacidad de ahorro y poca reinversión en el negocio. Esta limitación no ha permitido que los caficultores inviertan en procesos innovadores que mejoren la calidad de taza de los cafés producidos en sus fincas.

Variedades de café: El 99 % de las variedades encontradas pertenecen a Caturra, Castillo y Colombia. La participación de variedades exóticas es casi nula con el 1%. Los cafeteros no tienen innovación en los procesos de beneficio que logren factores diferenciadores, todos producen de lo mismo.

Desconocimiento del Mercado: Existe un mercado de cafés especiales en Pitalito, liderado por empresas como Azahar Coffee-Cadefihuila, Caravela, Kawa, SKN, Terra Coffe, Banexport y algunos grupos asociativos que es poco conocido por los productores de café, los productores no tienen capital de trabajo que les permita financiar la etapa de la comercialización del café, como

no conocen el perfil, no tienen laboratorios para hacer pruebas de taza les dicen que el café no sirve y no hay manera de refutarlo. Esta situación es aprovechada por los intermediarios para beneficiarse del valor agregado oculto que puedan tener los cafés.

Macroentorno.

El mercado mundial del café esta direccionado en ofrecer productos cada vez más económicos a los clientes por tanto los torrefactores recurren a las mezclas de café robustas con arábicas en proporción de acuerdo a los gustos del mercado. En EEUU nuestro principal comprador de café colombiano de acuerdo al informe de la firma Highbeam Business, citado por López (2014), la proporción que acostumbra el mercado es de 80% de café Robusta y 20% de café arábica, en cambio en Europa la proporción es de 34% café Robusta y 66% de café arábica (López, 2014).

Esta situación del mercado ha orientado la política cafetera del país a obtener altas producciones de café sin darle la importancia que merece el mercado de los cafés especiales, elevar la productividad y sostener por medio de la contribución cafetera la institucionalidad cafetera, tal como lo expresó el entonces gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Luis Genaro Muñoz: “Los que dicen que el futuro del café colombiano son los especiales están equivocados, pues ese sector es tan solo una pisca de la producción nacional” (Dinero.com, 2015).

Alternativas de mercado como el Direct Trade suenan todavía a raro entre los productores principalmente por la dificultad de comunicación entre compradores y productores por no manejar el idioma inglés.

Los procesos de compras de cafés especiales son lentos, el productor no obtiene liquidez inmediata y esto ocasiona que venda su café al precio que le ofrezca el mercado.

Muchos asociados a Cadefihuila han tratado de comercializar cafés especiales por la línea Azahar pero llevan los cafés por si sirven y no como un resultado de un proceso orientado a obtener cafés diferenciados y realizan uno dos y tres intentos y terminan abandonando el proceso por frustración.

El mercado de los cafés especiales está siendo manejado por particulares, los cuales han dedicado sus negocios a detectar cafés especiales los cuales pagan a menor precio y luego revenderlos en el mercado internacional.

Lienzo Canvas

Como resultado del análisis de los asociados de la cooperativa departamental de caficultores de Huila del municipio de Pitalito, se realizó el resumen a través del lienzo canvas para tener en cuenta cada uno de los 9 módulos.

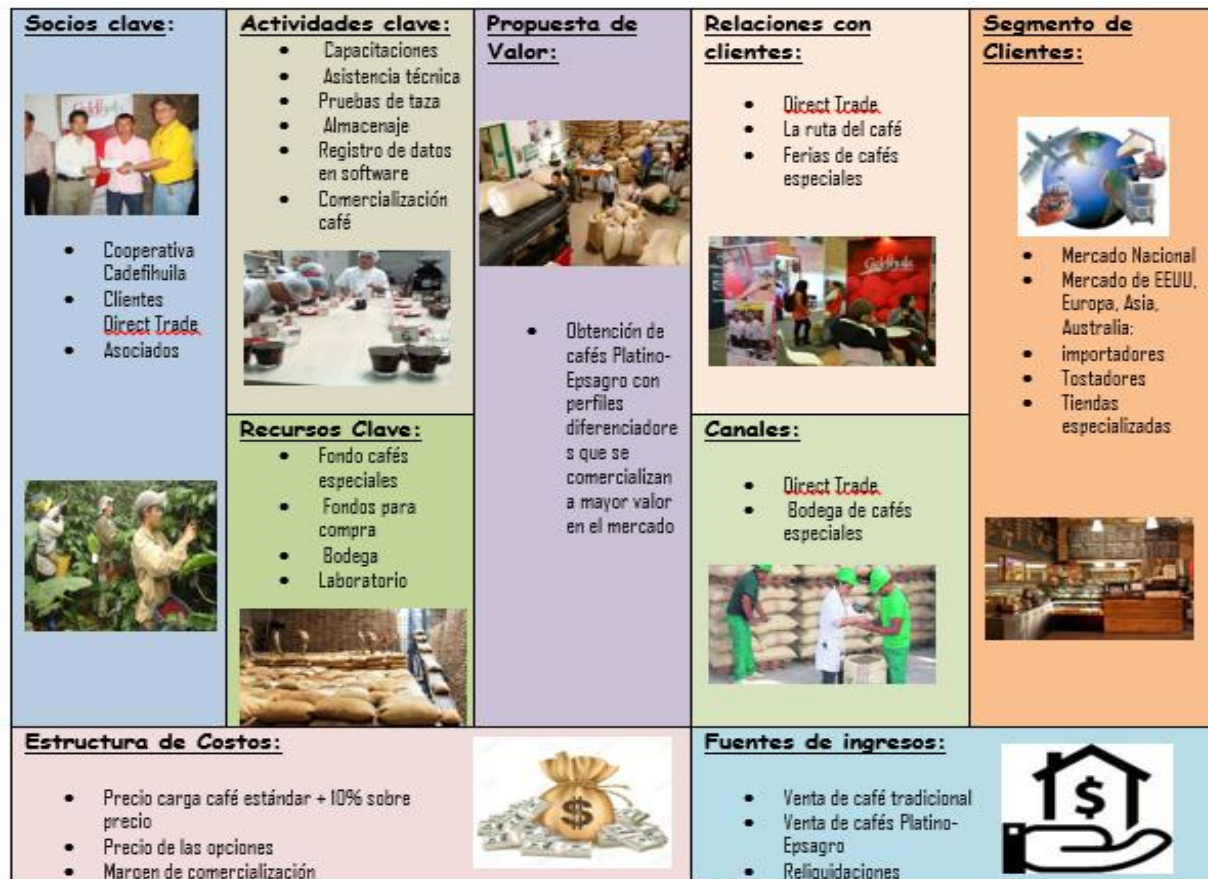


Figura 6. Linezo Canvas
Fuente. El Autor

Segmento de Clientes

La estrategia de venta del café PLATINO EPSAGRO se puede dirigir a dos tipos de mercado:

- **NACIONAL:** A nivel Colombia existen exportadores de café, empresas como pergamino en Medellín, Amor perfecto, Azahar Coffee y Café Cultor, In Conexos, C.I. Kyoto, Banexport, entre otras (Villata, 2015), son una opción para comercializar los cafés diferenciados, estas empresas actúan como intermediarios y tienen sus propios clientes y es una de las formas más simples de comercializar el café Platino-Epsagro, si el café cumple con las características que requieren se concreta la venta.

• **INTERNACIONAL:** El café Platino-Epsagro debe dirigirse especialmente a éste mercado y aquí toma mucha importancia los resultados del estudio a los cafés producidos por los asociados en el municipio de Pitalito. De acuerdo a la teoría de la ventaja competitiva podemos determinar que el gusto del consumidor de café varía de acuerdo a su cultura, por ende retomando el mapa exportador de Pitalito, se observa que el mayor porcentaje de cafés diferenciados encontrados en Pitalito se puede orientar al mercado de Estados Unidos con un 17%, seguido de los países nórdicos de Europa y Australia ambos con un 9%. El mercado de Canadá con un 8% y el de Asia con un 6% le siguen en probabilidades de mercado.

Dentro del mercado internacional y como lo expone Villalta (2015), el café de alta calidad tiene dos nichos de mercado: Tostadores y Tiendas Especializadas e Importadores.

• **Tostadores y Tiendas especializadas:** Es un mercado de pequeñas empresas pero que viene creciendo todos los años y buscan por medio de la tecnología resaltar los atributos del café en la taza y pueden ser clientes que compran desde un saco hasta un contenedor dependiendo del tamaño de la empresa. El mercado mundial del café consumido afuera de los hogares tiene un valor aproximado de US\$154 mil millones de dólares , de los cuales aproximadamente el 75% son ventas en cafeterías tradicionales y un 25% son ventas en tiendas especializadas , estudios de Euromotor muestran que las tiendas especializadas crecen a un ritmo mucho mayor que las tradicionales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014)

Dentro de este nicho aparecen empresas como Intelligentsia, Stumptown, Ritual Coffee Roasters, PT'S Coffee, Counter Culture Coffee, Blue Bottle Coffee entre otras.

• **Importadores:** En Estados Unidos importadores como Olam Speciality Coffee, Volcafé Speciality, Atlantic Speciality Coffee, Atlas Coffee, Café Imports y Sustainable Harvest Inc. Son referentes del mercado de cafés diferenciados y reconocen diferenciales por calidad al momento de la compra del café. A nivel de Europa ha venido tomando auge el comercio de tiendas de café on-line como lo es la empresa Pact Coffee, en su dirección electrónica pactcoffee.com, se puede encontrar cafés de alta calidad de todo el mundo desde precios por presentaciones de café 250g desde 6,95 Euros.

Propuesta de Valor

Como lo señala Villalta (2015), la propuesta de valor de éste modelo basado en la exportación especializada, es desarrollar un trabajo a largo plazo donde el caficultor se comprometa al mejoramiento continuo de la calidad y disponibilidad del café y la cooperativa se comprometa a posicionar el café de las fincas en los mercados especializados siempre buscando mejores ingresos en la venta del café por parte de sus asociados. El modelo busca crear relaciones a largo plazo entre los compradores internacionales de cafés especializados y los asociados, lo cual alcanzará Cadefihuila con la puesta en marcha del sistema de gestión de proveedores (SRM).

Canales de Distribución

El modelo propuesto busca modificar la forma como se viene realizando la comercialización de micro lotes en Cadefihuila.

Ilustración 12: Modelo Actual de Comercialización



Fuente. El Autor

Ilustración 13: Modelo Propuesto de Comercialización



Fuente. El Autor

El modelo propone no tercerizar la catación del café de los asociados y que Cadefihuila venta directamente a los clientes que compran café de alta calidad, para este modelo la empresa Azahar pasaría a ser un cliente más en el mercado nacional y la decisión de compra y venta sería exclusivamente de Cadefihuila.

Existe una diferencia en el acopio del café, ya no lo compraría un agente comisionista sino un empleado capacitado para tal fin y el café se compraría en una bodega diseñada exclusivamente para cafés especiales.

Relación con los Clientes

La oficina de exportación de Cadefihuila es el contacto directo con los clientes del café Platino Epsagro, serán contactados en las ferias de cafés especiales. Las relaciones y negocios con los clientes se harán por medio de las diferentes herramientas tecnológicas como videoconferencias, correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales. Una vez se tenga aprobado el modelo de comercialización se proyecta por parte de Cadefihuila un Sistema de gestión de Relación con los clientes (CRM).

Ingreso Caficultor

Efectos sobre los ingresos del caficultor comparando el modelo tradicional de café Stándar frente al nuevo modelo de comercialización con valor agregado para la producción de 1 hectárea de café y comercializando 1.000 kilos de café pergamino seco:

Tabla 40: Modelos de comercialización para el caficultor

MODELO CAFÉ ESTÁNDAR	
INGRESOS: Producción: 15 cargas x valor carga (\$750.000)	\$ 11.250.000
Menos Costos de Producción: \$700.000 por carga x 15	\$ 10.500.000
Utilidad caficultor	\$ 750.000
MODELO PLATINO EPSAGRO:	
INGRESOS: 7 cargas a (\$750.000) 8 cargas (\$750.000) + Sobreprecio 10%	\$ 11.850.000
Menos Costo de Producción: \$700.000 por carga x 15	\$ 10.500.000
Utilidad Parcial Caficultor	\$ 1.350.000
Reliquidación: \$200.000 por 8 cargas	\$ 1.600.000
Utilidad Total Caficultor	\$ 2.950.000
Cafeteros vinculados al programa (50)	\$ 147.500.000

Fuente: El autor

El modelo busca un incremento del 293% en las utilidades de los pequeños cafeteros asociados a Cadefihuila consiguiendo la exportación del café especial que permita generar un sobreprecio de \$200.000 pesos por carga y si no se puede exportar el aumento sobre la operación normal de venta de café estándar es del 80% gracias al sobreprecio del modelo propuesto.

Costos Para Cadefihuila

Tabla 41: Modelos de comercialización para Cadefihuila

MODELO CAFÉ ESTÁNDAR	
INGRESOS: Comercialización 400 cargas x valor carga (\$20.000)	\$ 8.000.000
Menos Costos de Comercialización: \$19.000 por carga x 400	\$ 7.600.000
Utilidad Cadefihuila	\$ 400.000
MODELO PLATINO EPSAGRO:	
INGRESOS: 400 cargas a $(\$750.000 * 1,1) * 5\%$	\$ 16.500.000
Menos Costo de comercialización: \$19.000 por carga x 400	\$ 7.600.000
Costo de catación: 400 cargas a (\$2.000), horas hombre	\$ 800.000
Costo de Opciones Put: 400 cargas a (\$2.500)	\$ 1.000.000
Costo de empaque especial: Bolsas Grain pro550 Bolsas x \$2.000	\$ 1.100.000
Utilidad Cadefihuila	\$ 6.000.000

Fuente: El autor

La aplicación del nuevo modelo arrojaría utilidades adicionales a Cadefihuila por \$5.600.000 con referencia a su modelo convencional por el pago de comisión del 5% sobre la venta del café especial.

Recursos Clave

- EL fondo rotatorio para el pago de la prima por sobreprecio y el valor de las opciones, es el recurso más importante y significativo, le siguen en importancia:

- La bodega acondicionada para cafés especiales y material de empaque especial para los cafés.
- Laboratorios para catación que ya los tiene Cadefihuila
- Personal calificado que son los catadores actuales de Cadefihuila los cuales se deben especializar en los perfiles de café y no ser solo catadores de taza limpia o defectos del café, deben detectar es atributos especiales en los cafés.
- Equipo técnico que oriente a los productores en sus fincas y que corresponde la unidad técnica Epsagro que ya tiene Cadefihuila, los cuales deben saber también de catación.

Actividades Clave

- Con la implementación del SRM Cadefihuila tendrá contacto permanente con los caficultores proveedores y por medio de éste se llevará el registro de proveedores y operaciones para el éxito del modelo.
- El plan de capacitación y asistencia técnica por parte de los ingenieros agrónomos de la Unidad de Asistencia Técnica EPSAGRO, es fundamental para que los caficultores entiendan la importancia de producir y comercializar cafés especiales. Una de las herramientas de capacitación será la Cartilla y los técnicos serán los primeros evaluadores de la calidad que están produciendo los caficultores para evitar costos de transporte de cafés que no cumplen las características exigidas.
- Las cataciones y almacenamiento de los cafés son las últimas actividades claves que se deben tener en cuenta para alcanzar los resultados esperados. No hay que olvidar que en solo 5

minutos del proceso de tostión se puede dañar el trabajo que en 8 meses han realizado los productores en sus fincas.

Aliados Clave

- Asociados: Cadefihuila al 31 de diciembre de 2017 contaba con 3.486 asociados distribuidos en zonas geográficas del norte, occidente y sur del departamento.

Cada zona geográfica posee un tipo de caficultura diferente y por ende una cultura empresarial diferente. El estudio se realizó en la zona sur del departamento en el municipio de Pitalito, considerado el primer productor a nivel nacional y caracterizado por su café de excelente calidad.

Los asociados de Pitalito, han buscado a la Cadefihuila por encontrar en ella una empresa que le ofrece servicios de crédito en insumos y sociales dentro del marco cooperativo como lo son educación y solidaridad. En los últimos años han recibido por parte de la certificación Fairtrade algunos incentivos para el apoyo de sus procesos productivos como fertilizante, mejoramientos de vivienda, secaderos, beneficiaderos, entre otros que han motivado más la afiliación a la cooperativa. La cooperativa también les ofrece programas de certificación de fincas como FLO, UTZ, Rainforest y Practices que le permiten a los asociados vender el café con primas que van desde los \$10.000 hasta los \$30.000 por encima de los demás cafeteros.

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: Es el grupo de interés de más importancia puesto que la FNC es la primera empresa exportadora de café en Colombia con una participación que oscila entre el 20-25 %. La relación principal con este grupo radica en que por medio de la cooperativa la Federación ofrece a todos los cafeteros del departamento del Huila la

garantía de compra que no es más que un sitio donde los cafeteros garantizan la venta de su café a un precio mínimo que establece la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Para este ejercicio la Federación financia las compras de café y parte de las compras de fertilizantes por medio de los recursos del Fondo Nacional del café, donde se le presta a cero intereses los recursos a la cooperativa y ésta los reintegra en café, convirtiéndose en un actor de financiamiento muy importante para Cadefihuila.

Al ser la cooperativa quien le compra el café, se convierte en un actor comercial muy clave para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

La Federación Nacional de Cafeteros promueve la comercialización de cafés especiales y los compra por medio de Cadefihuila a los cafeteros de la región, primero se compra el café a precio normal y luego entrega a los cafeteros algo que denominan reliquidaciones de café.

- Aliados Comerciales de Cafés Especiales: La comercialización de cafés especiales en Pitalito Cadefihuila la realiza con dos exportadoras privados:

EXPOCAFÉ S.A.: Con quien comercializa parte de los cafés certificados con calidad sensorial baja, media y alta o lo que se denomina en el lenguaje cafetero como taza limpia o libre de defectos.

AZAHAR COFFEE: Con quien comercializa cafés especiales por perfiles de taza con calidad sensorial alta y muy alta y cafés exóticos con perfiles de taza complejos y únicos con calidad sensorial muy alta. Esta forma de comercializar los cafés de alta calidad en Cadefihuila es la que se pretende mejorar con el modelo que se plantea, puesto que actualmente se genera mucha expectativa a los caficultores por el resultado en taza y se demora el ciclo de compra del café, pues se debe esperar hasta 8 días o más para vender los cafés afectando drásticamente el

flujo de caja de los caficultores por el no pago oportuno y las caídas en los precios de liquidación del café. Normalmente los cafeteros dejan las muestras y en ocasiones no son ni informados del resultado porque la catación no se realiza diariamente en el laboratorio.

- **Agentes Comisionistas:** Son las personas encargadas de hacer la compra de café a los productores bajo la figura de un contrato de agencia comercial donde la cooperativa le paga por cada kilo de café entregado a satisfacción. Son empresas dentro de la cooperativa con su propio personal y propios gastos. Actualmente la compra de cafés para el aliado comercial Azahar se realiza por medio de uno de ellos, generando un conflicto de intereses y económicos porque no se garantiza la trazabilidad física del café, situación que también se pretende mejorar con el modelo propuesto.

- **Empleados:** Algunos compradores de café son empleados y deben entregar el café que compran a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia o a las trilladoras privadas. Su importancia radica en que deben hacer el análisis físico de los cafés a los productores para determinar si aplican para las líneas de cafés especiales de Cadefihuila denominadas Platino, si un empleado no analiza rigurosamente el café que compra le son cobradas las diferencias que le aparecen al momento de las entregas o pueden ser despedidos.

- **Clientes en el Exterior:** Cadefihuila en el año 2017, exportó 95.475 sacos de 70 kilos, equivalente al 20% del total de sus ventas de café. Sus principales clientes son Paragón Coffee, Mitsui, Princes MC y Bernhard Rothfos. Sus principales destinos por países son: Estados Unidos, Inglaterra y Canadá. Es importante resaltar que las exportaciones de café de Cadefihuila en su mayor parte corresponden a los sellos FLO y Rainforest y como lo menciona el informe de gestión del año 2017, solamente exportó 2 lotes de cafés especiales MICROLOTES con un total de 550 sacos, equivalente al 0,57% (Informe de Gestión, 2017). El modelo

propuesto de la línea platino Epsagro pretende incrementar en 100% estas ventas de microlotes y es independiente de las exportaciones que realiza Cadefihuila por medio del SELLO FAIRTRADE, pues aunque por medio de éste sello se obtienen recursos importantes para la organización por medio de la prima social no es un sello que oriente a los productores a generar valor agregado en la comercialización, sino a obtener un precio mínimo de venta de US\$1,4 dólares por libra en el mercado internacional.

Capítulo VIII

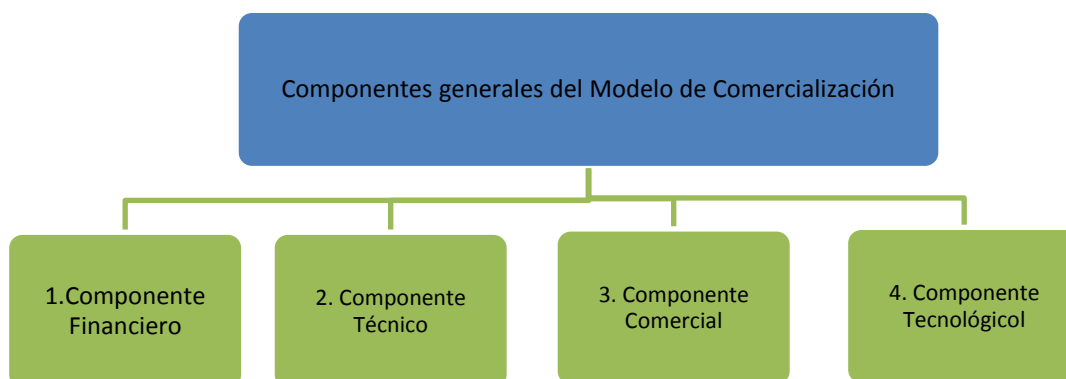
Modelo de comercialización para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA, que permita generar valor agregado en mercados internacionales.

El modelo parte de las oportunidades que se encuentran en el mercado de los cafés especiales dentro de la tercera ola del café.

La cooperativa cuenta con una Unidad de Asistencia Técnica Epsagro que nació con el propósito de incrementar la productividad de los caficultores asociados a Cadefihuila.

Componentes generales del Modelo de comercialización

La propuesta consiste en redireccionar los objetivos de la unidad y enfocarlos a crear una cadena de producción y custodia de cafés especiales en el municipio de Pitalito Huila. Y abarca tres componentes generales.



Gráfica 28. Componentes generales del Modelo de Comercialización

Fuente. El Autor

Componente Financiero.

Se propone crear el fondo rotatorio para la comercialización de cafés especiales por un monto de 100 millones de pesos el cual deberá ser aprobado por la asamblea general de delegados y servirá para pagar la prima por calidad del programa, la cual se reembolsará una vez se logra vender el café como café especial, sino se logra vender el café el valor pagado como prima será un mayor costo del café y se afectará el fondo para no reflejar pérdidas en la comercialización. Si por razones de mercado el café permite recuperar la prima y se genera un valor adicional será para alimentar el fondo de comercialización.

Prima X Calidad: Se otorgará un sobrepeso del 10% sobre el valor pagado a la línea de café estándar, con un monto máximo de \$100.000 por carga de 125 kilogramos.

Costo de Intermediación: Con el fin de sufragar los costos operativos de Cadefihuila se estima en un 5% la comisión por la comercialización suma que se descontará al caficultor una vez se haya vendido el café con valor agregado.

Del fondo de comercialización saldrán los recursos para hacer las coberturas de precios a tres meses con el fin de evitar pérdidas por variaciones en los precios, estas opciones podrán ser utilizadas para las otras líneas de la compra de la cooperativa si han sido exitosas las colocaciones de los cafés especiales.

Se suspenderán compras de esta línea cuando el saldo del fondo sea de 10% de su monto.

Este fondo está compuesto por **Opciones**, que es el derecho más no la obligación de comprar o vender un activo subyacente (el café en este caso) en una fecha concreta (vencimiento) y a un precio previamente pactado (strike o precio de ejercicio).

Existen dos tipos de opciones: Call (opción de compra) y Put (opción de venta). Pero el que paga la prima, no tiene obligación de ejercer el derecho de comprar. De ahí que tenga el nombre de “opción”

La **Opción Call**: Es el derecho de Opción de comprar, aquel que quiera asegurarse de que el precio del café pueda llegar a subir, pagará al propietario una prima para tener el derecho mas no la obligación de comprar.

La **Opción Put**: Es el derecho de Opción de venta del café. El Put lo adquiere el propietario del café, pero luego es posible que se transmita ese derecho a otros inversores. El que recibe la prima, en uno y otro caso, tiene obligaciones de respetar el derecho comprado, o sea generar la entrega del café al precio y calidad ya pactada.

Construcción o adecuación bodega de cafés especiales: El almacenaje de los cafés especiales es de vital importancia para conservar la calidad producida por los caficultores por tanto el proyecto necesita la adecuación o construcción de una bodega para los cafés diferenciados. Al respecto Zuluaga (s.f.) señala que lo ideal para el almacenaje de café es contar con temperaturas relativamente bajas y además de la limpieza y estar libre de insectos se debe asegurar un equilibrio entre la humedad relativa del ambiente y el agua que se encuentra en el interior del grano pues existe una estrecha relación entre la humedad del café y la humedad relativa para una temperatura determinada del sistema de almacenamiento. También expone como ejemplo que para una temperatura de 20 grados centígrados un café con 12% de humedad, el equilibrio se logra con una humedad relativa del aire del 65%, si es mayor la humedad ocurrirá una transferencia de agua del ambiente al grano y viceversa. El almacenaje de café con

humedades superiores al 12% induce el desarrollo de hongos, levaduras y bacterias que deterioran la calidad del café.

Componente técnico.

Este componente abarca dos etapas:

Etapas Capacitación: Como el nivel académico del 69,81% de la población es primaria, se debe realizar un esfuerzo en esta etapa para que los productores entiendan la finalidad del proyecto y puedan adoptar las prácticas que conlleven a la producción de cafés diferenciados. Estos productores se deben vincular a un curso de catación para que entiendan y perciban los sabores que se obtienen en la taza y comprendan la importancia de las buenas prácticas que deben realizar en sus fincas y la incidencia en los perfiles del café.

Etapas Asistencia Técnica: Los asociados seleccionados deben ser acompañados en el proceso de producción que conlleve a una orientación oportuna en cada una de las actividades.

Zuluaga (s.f.), señala factores que inciden en la calidad del café verde y los clasifica en factores de precosecha, cosecha y post cosecha. El plan de asistencia técnica que diseñe Cadefihuila debe contemplar estos factores para lograr el aseguramiento de la calidad de los cafés producidos por los asociados.

- Factores genéticos y calidad: La composición química de los granos, su forma y tamaño dependen de la genética de la planta.

- Los factores de la latitud y la altitud inciden sobre el clima, sobre la distribución de las lluvias y estas en el desarrollo del fruto.

- Altos contenidos de Potasio y calcio en la semillar educen la calidad de la bebida

- La deficiencia de Magnesio afecta notablemente la calidad en taza

- Los ataques de insectos como la broca dan origen a los stinkers ocultos.
- El ataque de insectos o daños mecánicos que dañan la membrana celular hacen que haya mayor contacto entre las enzimas y los compuestos químicos efectuando reacciones químicas negativas a la calidad.
- La mejor calidad del café se obtiene en el estado óptimo de madurez
- Los granos verdes y pintones dan como resultado una bebida áspera y picante.
- Los granos sobre maduros dan una bebida con sabor a fruta
- Los granos secos dan a la bebida un sabor a madera.

Como se busca que los productores avancen de la segunda a la tercera ola del café, al respecto Tapasco (2017) señala los retos de los caficultores de la tercera ola:

1. Respeto por el producto, hablar con propiedad, querer lo que se hace
2. Mejorar el entendimiento sobre cada una de las operaciones del proceso (Recolección, fermentación, secado y almacenamiento).
3. Establecer parámetros de medición para estandarizar los procesos.
4. Lograr un 30% de café diferenciado.
5. Integrar la tecnología disponible y enfocarla en la diferenciación.
6. Conocer los costos de producción y su relación con la calidad.
7. Fortalecer el talento humano, especializar el trabajo.
8. Control de calidad enfocado al desarrollo de la bebida y no solo como materia prima.
9. Construir alianzas estratégicas para obtener consistencia, posicionar el producto y desarrollar relaciones comerciales a largo plazo.
10. Sistemas de producción mixtos, alta productividad con diferenciación en calidad.

Los asociados vinculados al programa serán los tenidos en cuenta para las visitas que realicen los compradores de café en la **Ruta del Café** que creará Cadefihuila desde la finca hasta el proceso de trilla.

Componente Comercial.

Como se pudo observar en el análisis de resultados, los asociados cuentan con diversas variedades de café que permiten la obtención de perfiles especiales de café y gran porcentaje 96% de la población se encuentra en zonas por encima de los 1300 msnm. Es de recordar que según Daggett (2015) los cafés de altura se caracterizan por su mejor sabor y alta acidez, razón por la cual se debe trabajar con fincas que estén en zonas superiores a 1.500 m.s.n.m.

Como el número de asociados en la ciudad de Pitalito es de 420, se propone realizar una convocatoria de selección de asociados ubicados en estos rangos de altitud y que se comprometan a vender el 100% del café a Cadefihuila, se pretende seleccionar 50 asociados que produzcan y vendan a Cadefihuila 1.000 kilos de café de alta calidad que permita generar valor agregado en mercados internacionales en el año 2019, de acuerdo a los perfiles detectados en el estudio y a los mercados destino que puede ser vendido el café.

Cadefihuila podrá contar con dos contenedores de café de alta calidad para ofrecer a sus clientes y en las ferias de cafés especiales.

Proceso de Comercialización:

Una vez obtenido el café y llevado a Cadefihuila, se debe realizar la evaluación de las calidades físicas y sensoriales de los cafés los cuales serán comprados dentro de las líneas de comercialización existentes en Cadefihuila para los cafés de alta calidad. Actualmente existen

las líneas Platino pero se adicionará la línea PLATINO EPSAGRO la cual se diferencia además de su puntuación en taza por medio de la calificación SCAA, atributos diferenciadores en taza que lo hacen fácilmente comercializable como café especial de perfil. Cadefihuila actualmente cuenta en su nueva versión de software Oasis.com en el cual se pueden registrar todas las características sensoriales del café además de contar con el archivo EPSAGRO donde se registrarán la trazabilidad en producción.

Actualmente la compra de cafés con perfiles en Cadefihuila la realiza la empresa AZAHAR pero se hace de los cafés que llegan por medio de muestras y lotes de café físico que muestran atributos en la catación, beneficiándose de precios asociados y no asociados a Cadefihuila sin importar la forma de producción de los cafés.

El inconveniente de más limitación por la línea de venta azahar es la expectativa que se crea por el resultado en taza y la demora en la venta del café, pues se debe esperar hasta 8 días o más para vender los cafés afectando drásticamente el flujo de caja de los caficultores por el pago oportuno y las caídas en los precios de liquidación del café. Normalmente los cafeteros dejan las muestras y en ocasiones no son ni informados del resultado porque las cataciones no se realizan diariamente en el laboratorio.

El PLATINO-EPSAGRO se debe liquidar de inmediato con la diferencial para el programa solo si tienen perfil o característica diferenciadora marcada y se harán las reliquidaciones si se logra consolidar la generación de valor agregado, suma de la cual se descontará la prima del programa.

Componente Tecnológico.

Para garantizar la trazabilidad y el adecuado suministro de café de alta calidad por parte de sus proveedores el modelo de comercialización PLATINO-EPSAGRO, plantea la utilización de

herramientas tecnológicas especializadas como el SRM (Supplier Relationship Management); actualmente Cadefihuila cuenta con el software OASIS.COM en el cual están desarrolladas unas aplicaciones enfocadas a capturar información de los caficultores y de las calidades de café que son una base importante para el desarrollo del sistema de gestión de proveedores (SRM).

La comercialización del café de alta calidad se realiza en las siguientes etapas:

1. Acopio
2. Muestreo
3. Almacenamiento
4. Despacho Trilladora
5. Pre Trilla
6. Trilla
7. Despacho a Puerto
8. Exportación

El SRM entraría a abarcar las primeras 4 etapas del proceso de comercialización del café debido a que Cadefihuila no realiza el proceso de trilla por el momento. La construcción de la trilladora está en proyecto y una vez se realice este proceso se involucraran al SRM el resto de las etapas:

9. Acopio
10. Muestreo
11. Almacenamiento
12. Despacho Trilladora

Por consiguiente el sistema SRM se dividirá en tres grupos principales:

1. Clasificación de los proveedores
2. Clasificación de los productos
3. Evaluación de Proveedores

Clasificación de los proveedores:

Es la básica y más importante debido a que en ella se registra las fichas técnicas de las fincas de los productores que entran a formar parte de la línea Platino Epsagro, en ella se captura información como:

- Nombre del productor
- Nombre de la finca
- Hectáreas totales y hectáreas en café
- Lotes y Variedades de café
- Densidad de siembra y número de árboles por lotes
- Altura sobre el nivel del mar de los lotes
- Producción estimada de los lotes
- Calificación del perfil de taza de los lotes
- Fecha de floraciones de cada lote
- Ficha de análisis de suelos
- Registro fotográfico
- Georeferenciación

Con ésta información la cooperativa podrá proyectar la cantidad de café que le pueden suministrar sus proveedores (Asociados), la fecha posible de cada cosecha y los perfiles posibles de taza. Los registros fotográficos y la georeferenciación de sus proveedores son importantes

para que Cadefihuila muestre y garantice el origen del café a los clientes que le compran el café.

Esta georeferenciación puede ser utilizada para enlazar con tecnologías satelitales.

De acuerdo a su producción y disponibilidad de café clasificará a los proveedores en:

Proveedores de Primer Semestre

Proveedores de Segundo Semestre

Proveedores de Café por variedad

Es de suma importancia asociar a los proveedores de café de acuerdo a los resultados de la investigación con el mercado destino y a los clientes que compran el café diferenciado de tal forma que el software permita conocer con el nombre de un cliente saber que proveedores de café existen para los gustos de ese cliente en particular.

Y los clasificará:

Proveedores de Café Estados Unidos

Proveedores de Café Países Nórdicos

Proveedores de Café Canadá

Proveedores de Café Asia

Proveedores de Café Australia

De acuerdo a los puntajes en taza de café que se le compra al proveedor el sistema los clasificará como:

Proveedores de café Ejemplar

Proveedores de café Sobresaliente

Proveedores de café Excelente

Proveedores de café Muy Bueno

Clasificación de los productos:

La ficha técnica de análisis sensorial que utiliza Cadefihuila es el insumo principal para registrar esta información:

El software OASIS.com ya cuenta con algunas funcionalidades que permiten tener control sobre las calidades de los cafés comercializados como lo es la opción AANA que permite registrar la calidad del café comprado, información que alimenta las opciones que tiene el sistema para la creación y recepción de micro lotes, que comienza con la opción (IMRE) para el proceso de recepción de muestras y termina con la opción (ICNV) para hacer la conversión de muestras a micro lotes (ICNV).

Los productos serán clasificados e identificados con un código de micro-lote, al cual el proveedor o cafetero puede hacer seguimiento por medio de la página web de la cooperativa para ver en qué etapa del proceso de exportación se encuentra el micro lote vendido (OASIS.COM MANUAL DE SENSORIAL, 2018).

Evaluación de los proveedores:

De acuerdo al éxito de los negocios una vez entregado el café a los clientes en el exterior se dará una calificación al proveedor teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Cumplimiento

Calidad del café

Y se dará una calificación de Proveedor en una escala de 1-10 cada vez que se realice un negocio de café con ese proveedor:

Se dará una calificación de 5 puntos si el café es aceptado por los clientes y obtiene reliquidación:

Se dará una calificación de 2 puntos si la taza del café fue superior a 85 puntos pero el café no alcanzó reliquidación.

Se dará una calificación de 2 puntos si el asociado entregó el café en el plazo comprometido

Se dará una calificación de 1 punto si el asociado se encuentra hábil de acuerdo al reglamento en Cadefihuila.

Tabla 42: Calificación de los proveedores

Requisito del Proveedor	SI (PUNTOS)	NO
Café vendido y aceptado por el cliente con reliquidación	5	0
Todos los cafés con taza Mayor igual a 85 puntos así no alcance reliquidación	2	0
Entregó el café en plazo acordado	2	0
Habilidad Asociado	1	0
TOTAL	10	0

Fuente: El Autor

De las anteriores calificaciones de los negocios se alimentará la tabla de clasificación de los proveedores:

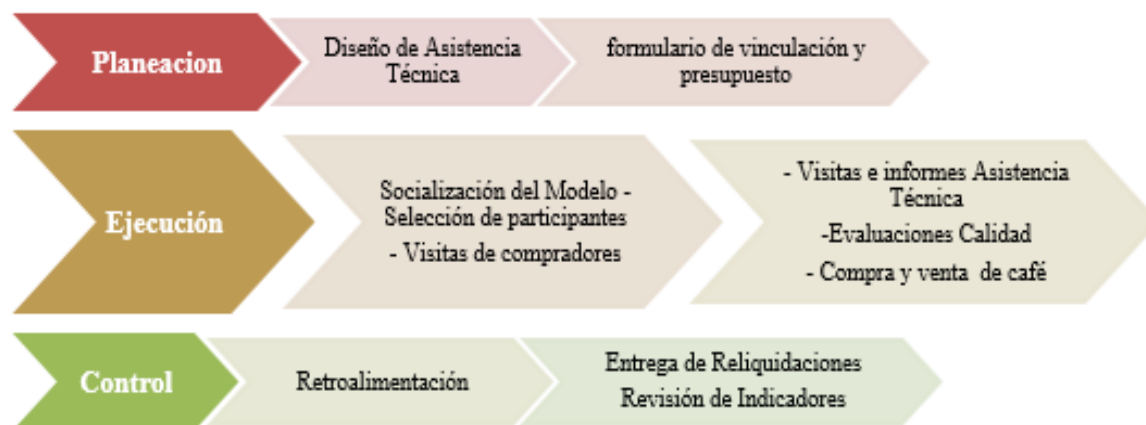
Tabla 43: Clasificación de los proveedores

TIPO DE PROVEEDOR	CALIFICACIÓN
AAA	10 PUNTOS
AA	5 PUNTOS
A	3 PUNTOS
A-	< 3 PUNTOS

Fuente: El Autor

Solo los proveedores tipo AAA y AA pueden acceder a la línea de compra Platino-Epsagro, los proveedores tipo A, pasarán a un PLAN DE MEJORA y por medio de la calificación técnica del equipo Epsagro podrán pasar a tipo AA para regresar al programa y poder volver a vender café por esta línea de compra.

Ilustración 14: Etapas del Modelo para los caficultores del municipio de Pitalito Huila asociados a la cooperativa CADEFIHUILA



Fuente. El Autor

Planeación.

Diseño de paquete Asistencia Técnica

Diseño de Formulario de vinculación al programa

Presupuesto del Modelo

Ejecución del Modelo.

Socialización del modelo

-Selección de participantes

Informes de Asistencia Técnica

Visitas de compradores

Evaluaciones de calidad

Compras de café Platino-Epsagro

Ventas de Café Platino- Epsagro

Control.

Evaluación del modelo

Entrega de Reliquidaciones

Revisión de Indicadores

Cartilla Modelo de comercialización de café con valor agregado para los asociados a Cadehhuila en el Municipio de Pitalito

Con el fin de que los asociados a la cooperativa Cadehhuila del Municipio de Pitalito, puedan conocer la calidad en taza de café producido en su finca y que este cumpla con las exigencias de los mercados globales, se ha diseñado la cartilla para dar a conocer el modelo de comercialización de café con valor agregado.

Organización de los contenidos de la cartilla.

Como se mencionaba anteriormente, la cartilla para dar a conocer el modelo de comercialización de café con valor agregado, está dividida en cuatro (4) partes, para poder comprender como están distribuidos los contenidos se puede observar la figura 7.

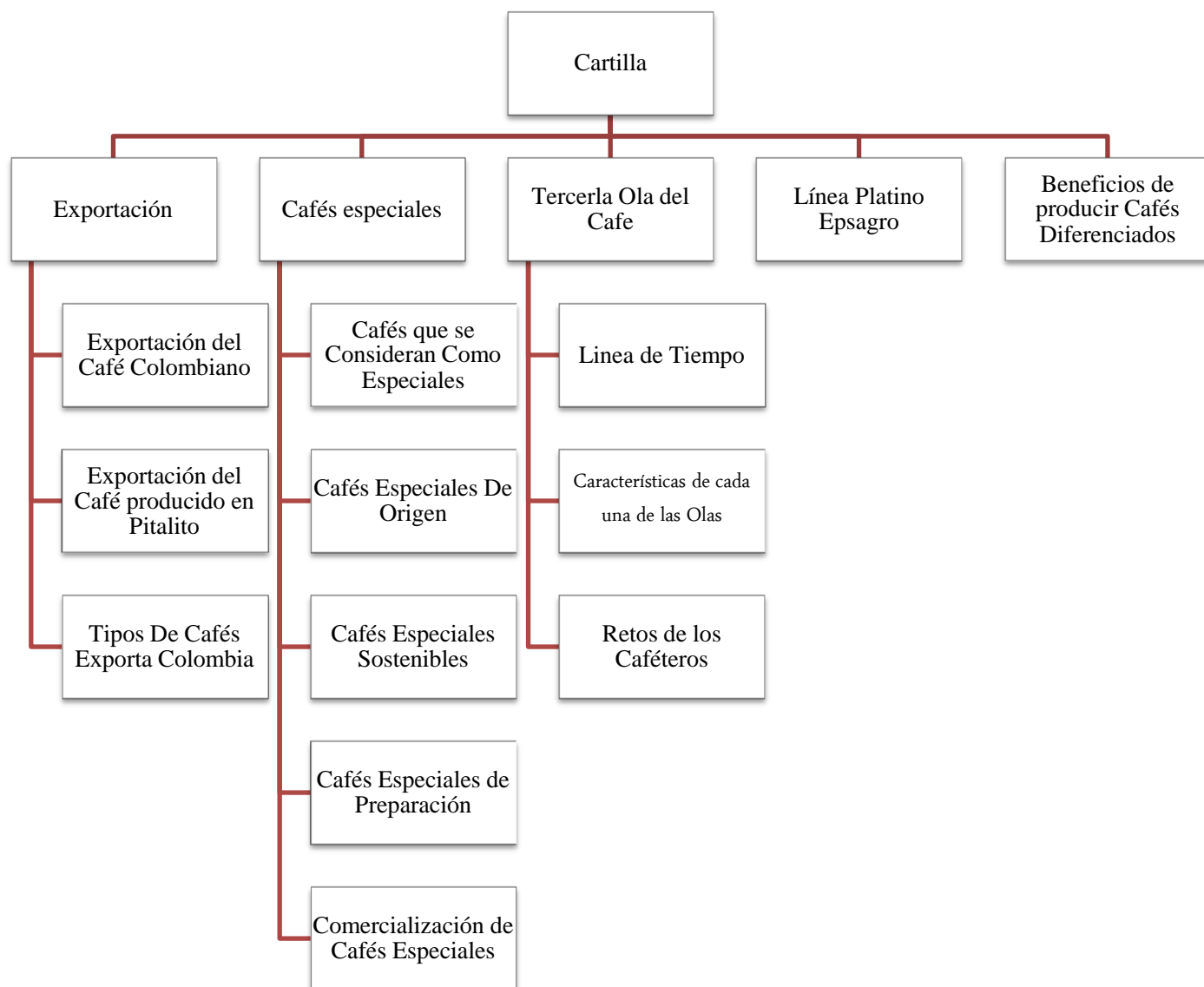


Figura 7. Organización de los contenidos en la cartilla
Fuente. El Autor

Preliminares de la cartilla

Como preliminar se tienen la portada, contraportada la siguiente pregunta **Cómo podemos acceder a los mercados globales, con la calidad en taza de café?**. Con el fin a ayudar al productor asociado a interesarse en leer la cartilla y la tabla de contenido.

Portada



Figura 8. Portada de la cartilla
Fuente. El autor



Figura 9. Contraportada y tabla de contenido
Fuente. El autor

Módulo de Exportación.



Figura 10. Módulo de Exportación
Fuente. El autor

Módulo de Cafés Especiales

7

Cafés que se Consideran Como Especiales

Los cafés especiales se dividen en 3 grandes grupos: Cafés de origen, cafés sostenibles y cafés de preparación

Los cafés de origen como su nombre lo indica provienen de una región o finca con cualidades únicas y son preferidos por los clientes por sus especiales atributos en sabor y aroma, entre otros se encuentran: Cafés regionales, cafés exóticos y los cafés de finca.

Los cafés sostenibles son los que involucran procesos de certificación de fincas y tienen una vigilancia estricta en la producción de café en factores sociales, ambientales y sociales.

Los Cafés de preparación tienen una apariencia especial por su tamaño y forma, lo que los hace apreciados en el mercado internacional. También pertenecen a esta categoría los cafés que satisfacen las preferencias de un cliente en particular y se adoptan para ofrecer un producto consistente.

Cadefinula

8

Cafés Especiales De Origen

CATEGORÍA CAFÉ REGIONAL

Son aquellos que provienen de una región específica, reconocida por sus cualidades particulares. Se le otorgan al consumidor puntos, los recibe con producción de otros orígenes. Estos cafés exigen altos estándares de calidad.

Cafés con características de sabor único que se cultivan en condiciones microclimáticas, agroecológicas y socioculturales delimitadas geográficamente.

CATEGORÍA Finca o "Estate Coffee"

Son los provenientes de una finca que tenga producciones mayores a 500 sacos (de 60 kilos) por año que cumplen con los más rigurosos estándares de calidad.

CATEGORÍA CAFES EXÓTICOS

Cadefinula

9

Cafés Especiales Sostenibles

CATEGORÍA Café Amigables con el medio ambiente

Estos cafés son reconocidos por su relación respetuosa al medio ambiente y la biodiversidad. Buscan mantener el equilibrio entre la granja y la zona y sus recursos naturales por medio de prácticas amigables de cultivo. Por ejemplo, como la certificación Rainforest Alliance.

CATEGORÍA Café Comercio Social

Existen a un proyecto productivo existe una serie de acciones de desarrollo social y cultural como el trabajo asociado de varias producciones, al ser humano y la seguridad al momento de la calidad de vida y la producción del medio ambiente. Por ejemplo la certificación FLO (Fairtrade Labeling Organization).

CATEGORÍA Café Orgánico

Son los que se cultivan en la utilización de agroquímicos (herbicidas y pesticidas). Son reconocidos con una certificación específica por una forma especializada, emergida de responder las peticiones del cliente en proceso de vida, alimentación y transporte.

CATEGORÍA Café "Business por dentro" o "Social Business"

Estos cafés cumplen la certificación UTZ. Para la café alcanzan un profundo compromiso con la Norma Práctica Agrícola y el manejo administrativo de la finca.

Cadefinula

10

Cafés Especiales de Preparación

CATEGORÍA Café Caracol

Son cafés cultivados en zonas de altura. Se seleccionan aquellos granos en forma de caracol, los cuales producen una taza única de alta acidez. Son apreciados por los compradores, pues su tamaño uniforme permite una tostión homogénea.

Café Supremo: Son cafés que se ofrecen de acuerdo con una clasificación granulométrica (tamaño de grano). Estos son: Europa, Entre Supremo y Premium.

CATEGORÍA Café Premium

Café Premium: Son los cafés que resultan de una cuidadosa selección realizada por solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.

CATEGORÍA Café Supremo

Cadefinula

11

Comercialización de Cafés Especiales

Se tienen en cuenta los criterios establecidos por la Asociación Americana de Café Especiales (SCAA). De acuerdo a la calificación del catador, solo los cafés que superan los 85 puntos en taza se consideran aptos para el mercado de especialidad.

Clasificación sensorial

Grado de Acidez	Resaca	Deficiencia
85-90	Superior	Exquisita (Super Premium)
80-85	Superior	Exquisita (Premium)
75-80	Superior	Exquisita
70-75	Medio Superior	Exquisita
65-70	Medio	Calidad Especial (Super)
60-65	Medio Inferior	Calidad Especial
55-60	Medio Inferior	Calidad Especial
50-55	Medio Inferior	Calidad Especial
45-50	Medio Inferior	Calidad Especial
40-45	Medio Inferior	Calidad Especial

Cadefinula

12

Como podemos producir cafés para el mercado de especialidad?

Los cafeteros tenemos que entrar a la tercera Ola del café

Cadefinula

Figura 11. Módulo de Cafés Especiales Fuente. El autor

Módulo de la Tercera Ola del Cafés

13

La Tercera Ola

Línea de Tiempo

SEGUNDA OLERA (1940 - 1945)	PRIMA OLERA (1960 - 1980)	TERCERA OLERA (1980 - 2000)
Perfeccionamiento Proceso Catáctico	1961 Café de Colombia 1981 Juan Valdez Primo Café de Colombia	1981 Ley de INGRESOS 1989 Convenio Sello de certificación
Indigo Maxwell House	Mixto de café Antiguo con Robusta Peet's Coffee Starbucks	Café de Colombia como primer único Café Regional Mina Intero

14

La Tercera Ola

Características de cada una de las Olas

Primera Ola: En 1960, el consumo de café comenzó a crecer exponencialmente. Por primera vez, el café era accesible a todos.

Segunda Ola: Vino con un aumento de la calidad del café disponible. Grandes empresas – como Starbucks– empezaron a abrir cafeterías como un negocio rentable. El café empezó a ser un producto de lujo y no de necesidad.

Tercera Ola: Incrementar la calidad del café, más comercio directo, un mayor énfasis en sustentabilidad, perfiles de tueste más suaves, métodos de preparación innovadores.

15

La Tercera Ola

Si como cafeteros estamos en la tercera ola del café, podemos producir cafés para comercializarlos por la Línea Platino EPSAGRO de Cadeñhula

16

Retos de los cafeteros de la Tercera Ola

- Respeto por el producto, hablar con propiedad, querer lo que se hace.
- Mejorar el entendimiento sobre cada una de las operaciones del proceso (Recolección, fermentación, secado y almacenamiento).
- Establecer parámetros de medición para estandarizar los procesos.
- Lograr un 30% de café diferenciado.
- Integrar la tecnología disponible y enfocarla en la diferenciación.
- Conocer los costos de producción y su relación con la calidad.
- Fortalecer el talento humano, especializar el trabajo.
- Control de calidad enfocado al desarrollo de la bebida y no solo como materia prima.

Figura 12. Módulo de la Tercera Ola del Cafés
Fuente. El autor

Módulo de la Línea Platino EPSAGRO

17

Línea Platino Epsagro

Línea PLATINO EPSAGRO, es una línea de compra de café con las siguientes características:

Físicas

- Fustes de Parchamiento hasta 30
- Humedad 11%
- Fajas Primer Grupo 1%
- Resaca 1%

Sensoriales

- Tasa SCAA mínima 80 puntos
- Con atributos diferenciados.



Cadefihuala

18

Como puedo acceder a la Línea Platino Epsagro



Cadefihuala


Figura 13. Módulo de la Línea Platino EPSAGRO
Fuente. El autor

Módulo Beneficios de producir Cafés Diferenciados

19

Beneficios de producir Cafés Diferenciados

- Mejor ingresos
- Vendo el café con sobreprecio del 10% por carga de 125 Kg
- Si el café es negociado como especial puedo escribir reliquidaciones
- Puedo recibir visitas de compradores internacionales para vender el café a mejor precio.
- Recibir asistencia técnica para mejorar la calidad del café



Cadefihuala

Figura 14. Módulo Beneficios de producir Cafés Diferenciados
Fuente. El autor

Conclusiones

Cadefihuila cuenta con una oferta de café con características diferenciadoras que no se están identificando ni comercializando para aprovechar el valor agregado en mercados internacionales.

Aunque existe un mercado para los cafés sostenibles, las primas que se pagan a los productores no hacen viable la sostenibilidad de la actividad cafetera en Colombia motivo por el cual las empresas que componen la cadena deben realizar esfuerzos que permitan a los pequeños productores la sostenibilidad de la actividad productiva de café.

Existe un mercado de cafés diferenciados que por varios motivos todavía no es de fácil acceso a los productores por los intermediarios en la cadena productiva del café y dificultades de comunicación por el idioma.

El 98% de los cafeteros todavía están en la segunda ola del café, para avanzar a la tercera ola del café se debe capacitar rigurosamente a los productores para que salgan del analfabetismo cafetero puesto que conocen muy poco de toda la cadena productiva del café.

Tanto caficultores asociados como la cooperativa Cadefihuila deben dar un paso de la segunda ola a la tercera ola del café en conjunto para garantizar el éxito del modelo.

El modelo de comercialización se presenta como una alternativa rentable para caficultores con menos de 2 hectáreas en café que no pueden pensar en altas producciones y puede ser ampliado a los demás municipios siguiendo los parámetros utilizados en este estudio.

Cadefihuila como entidad cooperativa debe convertirse en el actor principal del Direct Trade entre sus asociados y compradores de café especial.

Comprobación de la Hipótesis

Una vez analizada la información se puede tomar la decisión de aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas,

Hipótesis 0: El café que se comercializa a los caficultores asociados a Cadefihuila en Pitalito NO se puede orientar a mercados internacionales que generan valor agregado.

La cuarta fase de ésta investigación permitió ofrecer a compradores internacionales los cafés de 4 asociados, los cuales fueron comprados a precios de US\$2,50 por libra americana, lo que niega totalmente ésta hipótesis.

Hipótesis 1: El café comercializado a los caficultores asociados a Cadefihuila en Pitalito se puede orientar a mercados internacionales que generan valor agregado.

Se puede plantear que esta hipótesis es aceptada, se presenta una relación positiva entre la los perfiles de taza que producen los asociados a Cadefihuila en Pitalito y la aceptación del café de Huila en los mercados internacionales que generan valor agregado.

El modelo de comercialización se presenta como una alternativa rentable para caficultores con menos de 2 hectáreas en café que no pueden pensar en altas producciones y puede ser ampliado a los demás municipios siguiendo los parámetros utilizados en este estudio.

Referencias Bibliográficas

- Alba, T. (2016). *Ser Emprendedor*. Obtenido de <https://www.seremprendedor.com.mx:https://www.seremprendedor.com.mx/como-desarrollar-una-ventaja-competitiva-a-traves-del-branding/>
- Alcaldía de Pitalito . (2015). *Municipio de Pitalito* . Pitalito . Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <http://www.alcaldiapitalito.gov.co/PortalNinos/pitalito.html>
- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., & Chaparro Salinas, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de*. Obtenido de Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Asuad, N. (2014). *Teoría de la Localización* . Mexico . Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/TEORIA%20LOCALIZACION%20%20primera%20parte.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance* . New York : The Free Press.
- Bass, B. (1995). New York: The Free.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revista Internacional de Investigación en Educación* , 79-106.
- Byars, L., & Rue, W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Mosby.
- Cadefihuila. (2013). *Historia de Cadefihuila*. Obtenido de <http://www.cadefihuila.com/historia/>
- Camacho Cha., J. C. (2013). *Adaptación de la teoría de Gary Hamel para la creación de un Modelo de Negocios, enfocado en la Optimización del Servicio a Domicilio para restaurantes de comidas rápidas en el sur de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura. Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2047/1/Adaptación_%20Gary%20Hamel_Modelo_%20Negocios_Camacho_2013.pdf
- Cardona, P. (2002). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cevallos, C., & Zaldivar P., M. (Agosto de 2017). UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE ENCADENAMIENTOS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO - ECUADOR. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.(ISSN: 1696-8352). Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sector-agroindustrial-ecuador.html>

- Chan Kim, W. y. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Chavez, S., Chino, G., Cleofas, E., Escalera, C., Palacios, H., & Rodriguez, F. (17 de abril de 2013). *Desempeño organizacional*. Obtenido de Desempeño organizacional: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/04/17/desempeno-organizacional/>
- Congreso de la República. (2015). *Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015 - Normatividad*. Obtenido de Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015 - Normatividad: <http://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/w3-article-351080.html>
- Congreso de la República, C. (1994). *Ley General de Educación 115 de 1994 - Ministerio de Educación*. Obtenido de Ley General de Educación 115 de 1994 - Ministerio de Educación : http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Congreso de la Republica, C. (2006). *Código de la infancia y la adolescencia*. Obtenido de Código de la infancia y la adolescencia: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1098_2006.htm
- Córdova A., J. E. (2007). *Elaboración de Proyectos de Investigación*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/tecnicas-instrumentos-analisis-datos>
- Corte Constitucional de Colombia. (2015). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de Constitución Política de Colombia: www.corteconstitucional.gov.co
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a. ed.). Mexico: PRENTICE HALL, INC. doi:ISBN 970-26-0427-3
- FNC. (2016). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B,S.A.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de Google Books. [Online] 2006. [Cited: Febrero 20, 2010.] Págs. 93 a 96. <http://books.google.com/books-N-LCA&hl=en&ei=AsWAS6WoEcSXtgeDxJX-Bg&sa=X&oi=b>. ISBN: 987-591-026-0
- González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 35-44.
- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken: John Wiley.

- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de negocios.
- Hernandez S., R., Fernandez C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México, D.F: Mc GrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horn, M., & Marfán, J. (2010). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESEMPEÑO ESCOLAR: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CHILE. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 82-104.
- Icfes. (13 de septiembre de 2015). Obtenido de Icfes: <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-de-la-prueba-saber3579>
- ICFES. (13 de septiembre de 2015). *ICFES*. Obtenido de ICFES: <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-de-la-prueba-saber3579>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. . 8.a edición. México D. F.: Prentice-Hall/Hispanoamericana. .
- León, O., & Montero, I. (2002). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid: McGraw-.
- Lopez, O., Sanchez G., D. M., & Cruz, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales mas usados en la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa*, 24(1), 205 - 222. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
- MADR. (2017). *MANUAL DE REGISTRO DE ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA- EPSAGROS*. Bogotá: MADR. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/PublishingImages/Paginas/AsistenciaTecnica/Manual%20de%20Registro%20de%20Entidades%20Prestadoras%20de%20Servicios%20de%20asistencia%20técnica%20Agropecuaria%20-%20Epsagro.pdf>
- Marcela, R. A. (julio de 2016). *DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA*. Obtenido de DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA: repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/.../RodríguezArévaloBlancaMarcela2016.p..

- María Eugenia Gutierrez, E. R. (2012). *Caracterización de la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación docente como componente enriquecedor de la evaluación anual de desempeño*. Obtenido de Caracterización de la evaluación de desempeño docente y la autoevaluación docente como componente enriquecedor de la evaluación anual de desempeño: <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/984/1/RIUT-BHA-spa-2014-Caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20docente%20y%20la%20autoevaluaci%C3%B3n%20docente%20como%20compone%20enriquecedor%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20an>
- Marta, C. M. (7 de diciembre de 2015). *El apego seguro con el maestro de infantil facilita el éxito académico*. Obtenido de <http://www.viu.es/apego-maestro-infantil-exito-academico/>
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: Hacia una Psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- Melenje- Trujillo, A. E. (febrero de 2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los*. Obtenido de Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/.../1/Tesis+Andrés+Eduardo+Melenje+Trujillo.pdf>
- MEN. (2017). *Glosario*. Obtenido de Glosario: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-55247.html>
- MEN. (24 de enero de 2017). *Resolución No. 00665 – ISCE - Colombia Aprende*. Obtenido de Resolución No. 00665 – ISCE - Colombia Aprende: http://aprende.colombiaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Resoluci%C3%B3n%20No_%2000665%20-%20ISCE.PDF
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía Metodológica, Evaluación Anual de Desempeño Laboral*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Guía No.49*. Bogotá: Amado Impresores S.A.S.
- Ministerio de Educación Nacional, C. (2008). *Guía para el mejoramiento Institucional*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional, M. (septiembre de 12 de 2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. Obtenido de Manual de la evaluación de desempeño: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- ONU. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Resolución 70/1*. ONU.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Deusto: Deusto.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

- Porter, M. (2007). *¿Qué es un cluster? concepto teórico (análisis de Michael Porter)*. Obtenido de <http://gecomomiacluster.blogspot.com.co/2007/11/qu-es-un-cluster-concepto-terico.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Editorial Pirámide. Recuperado el 23 de Enero de 2018, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mwrCp7S39x&sig=y0iNRGEb8HoWSjtDQRc3UrgFECc#v=onepage&q=ventaja%20competitiva&f=false>
- RivillaAntonio, G. D. (enero de 2014). *EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO: COMPETENCIAS NECESARIAS*. Obtenido de EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO: COMPETENCIAS NECESARIAS: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ELiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ELiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20(6).pdf)
- Rodriguez, B. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela*. Obtenido de Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14797/2/Rodr%C3%ADguezAr%C3%A9valoBlancaMarcela2016.pdf>
- Rosales, V. P. (11 de noviembre de 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Obtenido de Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- SED Huila, S. d. (2017). *Historias de vida*. Neiva: SED Huila.
- Torres, A. I. (2008). *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán*. San Nicolás de Hidalgo: D-Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.