

Competitividad del café Kusny del Resguardo Inga de Aponte - Tablón de Gómez*

Ana Lucia Molina Castillo**✉

Anita Lorena Fajardo Lara ***

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo: Molina, A. y Fajardo, A. (2016). Competitividad del café Kusny del Resguardo Inga de Aponte - Tablón de Gómez. *Revista UNIMAR*, 34(2), 105-119.

Fecha de recepción: 14 de marzo de 2016

Fecha de revisión: 11 de mayo de 2016

Fecha de aprobación: 03 de octubre de 2016

RESUMEN

El café KUSNY, café de altura, es producido y comercializado por 240 familias del resguardo Inga de Aponte, Tablón de Gómez, Nariño. Por las condiciones geográficas, las prácticas ancestrales y una creciente producción orgánica, este café es de excepcional calidad. Sin embargo, el nivel de vida de sus productores es muy bajo.

Esta investigación se adelantó en concertación con las autoridades indígenas de Aponte y permitió conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la producción, transformación y comercialización del café, con el fin de proponer un plan de mejoramiento en los eslabones de la cadena, con énfasis en la comercialización, que permita incrementar los ingresos de las familias caficultoras en el marco del Plan de Vida de este resguardo.

Se puede concluir que, el Cabildo ha realizado demasiados esfuerzos para posicionar el Café Kusny en el mercado de cafés especiales, que reconoce precios diferenciales por calidad y genera competitividad.

Palabras clave: café especial, certificación, gestión estratégica, segmentación del mercado.

Competitiveness of Kusny coffee of Inga de Aponte Reservation - Tablón de Gómez

ABSTRACT

KUSNY coffee, gourmet quality coffee, is produced and marketed by 240 families of the Inga de Aponte Reservation, Tablón de Gómez, Nariño. Due to geographical conditions, ancestral practices and increasing organic production, this coffee is of exceptional quality. However, the standard of living of its producers is very low.

This research was carried out in consultation with the indigenous authorities of Aponte and made it possible to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities in the production, processing and marketing of coffee, in order to propose a plan for improvement in the links of the chain, emphasizing on marketing, which will increase the income of coffee farmers in the framework of the Life Plan of this reservation.

The Cabildo has made innumerable efforts to position the Kusny Café in the specialty coffee market, which has differential prices for quality and generates competitiveness.

Key words: Special coffee, certification, strategic management, market segmentation.

*Artículo Resultado de Investigación. Hace parte de la investigación titulada: *Estrategias de producción y comercialización que permitan mejorar la competitividad del café Kusny del Resguardo Inga de Aponte en el Municipio de El Tablón de Gómez*, desarrollada desde junio 2015 a febrero 2016.

**✉Trabajadora Social; Especialista en Desarrollo Humano; Especialista en Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad; Especialista en Gestión y Planificación de Proyectos para el Desarrollo. Colombia. Correo electrónico: anacastillo072@gmail.com

***Administradora de Empresas. Colombia. Correo electrónico: alfl81@hotmail.com

Competitividad do café Kusny da Reserva Inga de Aponte - Tablón de Gómez

RESUMO

O café KUSNY, café gourmet de qualidade, é produzido e comercializado por 240 famílias da Reserva Inga de Aponte, Tablón de Gómez, Nariño. Devido a condições geográficas, práticas ancestrais e aumento da produção orgânica, este café é de qualidade excepcional. No entanto, o nível de vida dos seus produtores é muito baixo.

Esta pesquisa foi realizada em consulta com as autoridades indígenas de Aponte e permitiu identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na produção, transformação e comercialização do café, a fim de propor um plano de aperfeiçoamento nos elos da cadeia, enfatizando no marketing, o que aumentará a renda dos cafeicultores no âmbito do Plano de Vida desta reserva.

O Cabildo fez inúmeros esforços para posicionar o Kusny Café no mercado de café especializado, que tem preços diferenciados de qualidade e gera competitividade.

Palavras-chave: Café especial, certificação, gestão estratégica, segmentação de mercado.

I. Introducción

Desde el año 2003, en el Resguardo Inga de Aponte, 951 familias decidieron por voluntad y autonomía de la comunidad, iniciar un proceso de sustitución de cultivos de uso ilícito por cultivos alternos como el café especial, arveja, trucha arco iris, granadilla, mora y hierbas aromáticas, productos que además de apoyar la seguridad alimentaria, fortalecen los procesos de organización cultural, la defensa del territorio y la generación de ingresos.

Del total de familias del resguardo, 240 resolvieron dedicarse de manera especial al cultivo del café, de manera que el resguardo cuenta con las condiciones físicas y organolépticas para la producción de café de altura, entre 1.800 y 2.100 m.s.n.m., con propiedades especiales de un café de origen volcánico al que denominaron KUSNY que significa “café de altura”.

Si bien es cierto el café del Resguardo Inga de Aponte cuenta con características excepcionales, la situación económico-social de sus productores, como la que viven, en general los caficultores de Nariño, no es la mejor. Esta situación se evidenció en el análisis de la cadena de café del Departamento, en los componentes de producción, beneficio, comercialización y asociatividad, realizada por productores de café y entidades como la Gobernación de Nariño, CRC, Suyusama, Fundación Social y OIM. Entre los resultados encontrados se concluye que los caficultores en el departamento de Nariño presentan: bajo niveles de productividad, altos costos de producción, dificultades de acceso a

tecnología y crédito, escasos canales de distribución, inadecuada infraestructura vial para la distribución del café, inexistencia de reconocimiento del precio por calidad, baja rotación de cultivos y escasa trazabilidad de la producción, entre otros.

Los caficultores del Resguardo Inga de Aponte no son ajenos a estas circunstancias. De ahí la necesidad de conocer de primera fuente las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en los productores de café de este resguardo y, con base en ello, proponer estrategias de producción, transformación y comercialización que les permitan el mejoramiento y modernización de los procesos utilizados en los diferentes eslabones de la cadena, con el fin de asegurar el posicionamiento y sostenibilidad en el mercado del Café Kusny, garantizando un mayor nivel en sus ingresos en el marco del plan de vida del Resguardo Inga de Aponte y de los objetivos del Cabildo Menor de Economía, responsable directo de las actividades socioproductivas de su comunidad.

En este contexto, se decidió adelantar una investigación que se planteó en cuatro objetivos: analizar la cadena de valor del café; desarrollar un análisis matricial con el fin de obtener lineamientos ciertos para un direccionamiento estratégico contextualizado; definir estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas de comercialización, y establecer indicadores de resultado para medir la competitividad del Café Kusny del Resguardo Inga de Aponte. Los mismos se desarrollaron y se convierten en los resultados de la investigación, lo cuales se presentan en el desarrollo del artículo.

2. Metodología

Todo el proceso con la comunidad Inga de Aponte, se socializó, concertó y validó previamente con las diferentes autoridades indígenas del cabildo, teniendo en cuenta que es una comunidad que cuenta con una identidad cultural propia, lo cual no fue obstáculo para su activa y continua participación en la construcción de las estrategias de producción y comercialización del Café Kusny, fin último de esta investigación.

El desarrollo de los objetivos planteados se llevó a cabo en tres fases. En una primera etapa se adelantó una revisión documental de los principales referentes internacionales, nacionales y locales que han analizado la cadena del café, con un énfasis especial en el eslabón de la comercialización. De la misma manera, se llevó a cabo una conceptualización específica en el análisis matricial, teniendo en cuenta las diferentes herramientas teóricas que permitieron hacer una valoración de los diferentes niveles y actores que intervienen en la cadena.

Como segunda fase se aplicaron los instrumentos para la recolección de información primaria: inicialmente a través de la técnica de la observación, se logró el acercamiento con la comunidad, luego, el cabildo Menor de Economía apoyó en la selección de las personas de las comunidades para la aplicación de encuestas, a ellas se les capacitó en la técnica de recolección de información, se valoró el conocimiento y aceptación en cada una de las comunidades, logrando caracterizar al cien por ciento de productores de café del Resguardo Inga de Aponte en tres eslabones de la cadena: producción, beneficio y comercialización.

Este instrumento se aplicó en las comunidades de Tajumbina, Páramo Alto, Páramo Bajo, Pedregal, San Francisco, Aponte y La Loma, a un total de 240 productores de Café Kusny, las 29 preguntas de la encuesta permitieron caracterizar a los productores de café y conocer detalladamente el cultivo que poseen desde la etapa de producción hasta la comercialización. La aplicación de este instrumento al total de productores garantizó información veraz y eficiente para el planteamiento de las estrategias en producción y comercialización.

La etapa final del proceso fue el análisis de la información consolidada a la luz de los planteamientos teóricos estudiados, con el fin de establecer las diferentes estrategias en los eslabones

de la cadena, donde se tomó como referencia los hallazgos más significativos de la encuesta y de un taller participativo con el cabildo Menor de Economía, lo cual permitió tener una visión objetiva y real para hacer los planteamientos pertinentes a la realidad del resguardo con propuestas claras sobre actores, instituciones y costos en cada una de las actividades a seguir para el logro de los resultados.



Figura 1. *Presentación del proyecto al cabildo mayor.*

3. Resultados

3.1 Análisis de la Cadena de Café: la cadena de valor de café en Colombia, en primer lugar, comprende las actividades agrícolas que se realizan en fincas como siembra, recolección, beneficio y secado. En los diferentes momentos de esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, el café es denominado sucesivamente café pergamino mojado, pergamino húmedo y pergamino seco, el cual es el producto final de esta fase productiva. Enseguida, el café pergamino seco se transporta a la trilladora, donde se procede a pelarlo, es decir, se le extrae la película o endocarpio que lo cubre, a través de máquinas especializadas, convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color café característico. En Colombia, este café verde se destina directamente a la exportación (Agroindustriahoy, 2009, párr. 4).

Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostión, molienda y empaquetado; en el caso del café molido, ya sea café molido,

descafeinado, mezclado con azúcar, etc., después de un proceso ampliado que implica la torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios. Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo en la industria. En este caso, el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo y sin recurrirse a la torrefacción (Espinal, Martínez y Acevedo, 2005, p. 3).

En todas las actividades de la cadena intervienen seres humanos con características propias según su contexto cultural, en el caso del Resguardo Inga de Aponte, se encontró que el promedio de edad de los caficultores es de 44 años, además el 31% de la población dedicada al cultivo del café pertenece al género femenino, mientras que el 69% corresponde al género masculino.

Producción: del total de la población encuestada frente a la pregunta: ¿cuál es el área que dispone para su cultivo?, el 98% afirman que tienen cultivos entre 1 y 3 hectáreas y solo 3 productores de los encuestados manifiestan tener cultivos entre 3 y 6 hectáreas. Por tanto, se evidencia una comunidad minifundista con cultivos inferiores a 3.000 matas, con un promedio en edad de los cultivos de seis años; esto significa que son cultivos nuevos y están en una edad adecuada para alcanzar un mayor grado de producción.

El 87% de los encuestados alternan el cultivo de café con otros productos como maíz, frijol, frutales, entre otros, mientras que un 13% manifiesta conservar el cultivo de café sin cultivos alternos, esto permite evidenciar que la mayor parte de familias tienen un flujo de caja y apoyo en el componente de seguridad alimentaria, por la alternativa de cultivos de corto plazo que mantienen.

Con relación a la variedad de café que tienen sembrado en sus adjudicaciones, se encuentra la siguiente relación: para el 42% su cultivo es de variedad caturra, el 39% tiene sembrado castilla y

un 19%, la variedad Colombia. Lo anterior puede significar que a la comunidad le interesa mantener un adecuado perfil de taza más que un rendimiento en la producción y que conservan variedades más tradicionales que la que se promueve a través de la Federación Colombiana de Cafeteros.

De las 240 familias encuestadas, el 50% utilizan abono orgánico y químico para el cultivo del café, mientras que existe un 43% que están utilizando químico y, solo un 7% que utilizan únicamente abono orgánico para la producción; este indicador es importante por cuanto permite recomendar a las fincas con una certificación orgánica, que es una solicitud expresa de los clientes sobre todo de países como Canadá, que valoran la producción más limpia y con menos químicos, ésta se convierte en una característica importante para la competitividad.

De los 240 productores encuestados el 66% manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación ni asistencia técnica, y solo un 34% ha recibido acompañamiento y asistencia técnica por parte del Cabildo, la Federación Nacional de Cafeteros y el SENA, en temas muy precisos como sistema de mantenimiento y manejo del cultivo, catación, manejo de plagas, técnicas de recolección, entre otras.

Beneficio: en cuanto al tiempo de la fermentación: el 46% de la población encuestada lo deja de 10 a 20 horas, el 40% afirma dejarlo fermentar más de 20 horas, el 7% responde de 8 a 10 horas y otro 7% no responde a la pregunta. Es importante analizar este indicador por cuanto el sistema de fermentación define en gran medida la calidad, ya que se puede presentar el grano manchado, el vinagre, los sabores agrios y el fermento de la bebida cuando el tiempo de fermentación pasa de las veinte horas.

Así mismo, para el sistema de beneficio, el 74% manifiesta no contar con un sistema de beneficio para el tratamiento del café y solo un 26% responde tener un sistema de beneficio húmedo, este factor es determinante en el momento de definir la calidad de la taza. Este proceso es el más importante y complejo del proceso, tiene varios pasos que deben ser realizados con mucho cuidado para garantizar la calidad del grano y es precisamente, en esta etapa donde se buscaría incidir en el plan de mejora hacia el cabildo.

Con relación al secado del grano, el 78% de las familias dicen secar el grano en patio, hay que tener en cuenta que el secado al sol es un método económico y ambientalmente amigable para cumplir o superar los estándares mínimos de calidad del café, es el más usado por los pequeños productores en Colombia; el 18% dice secarlo en túnel o parabólica, esta es una herramienta innovadora para el secado solar realizado en pequeñas finca cafeteras, es un sistema que ha reducido de forma considerable el tiempo empleado en el secado, al disminuir el volumen del aire contenido dentro del secador. El sistema parabólico optimiza el uso de la energía solar y del aire, y a la vez, se presenta como una herramienta de fácil construcción y operación, que reduce costos de mantenimiento al caficultor y garantiza la calidad, se convierte en otra de las estrategias para mejorar la calidad que se puede convertir en recomendación para los caficultores del resguardo.

Comercialización: de las personas encuestadas solo el 3%, equivalente a 7 productores conocen el puntaje de taza del café que producen y el promedio es de 89 puntos; esta pequeña muestra demuestra la buena calidad de café que se produce en el resguardo y la importancia de que el resto de productores conozcan el perfil de taza, con el fin de focalizar las buenas prácticas agrícolas hacia las necesidades puntuales de cada adjudicación. De la misma manera, se identificó que solo un 29% conoce el puntaje del café en prueba física; este elemento es importante para los productores por cuanto define el precio de venta cuando es entregado a la Federación Nacional de Cafeteros.

En cuanto al tema de certificación, el 9% de las adjudicaciones se encuentran certificadas, el 1% en proceso y el 90% no se han certificado. Este es uno de los factores que necesita ser trabajado con los productores del resguardo y, sobre todo, examinar la posibilidad de una certificación orgánica por el manejo cultural, histórico y amigable con el medio ambiente que hacen los productores en el cultivo, así como también, los posibles mercados que se pueden abrir con esta característica especial, que le da beneficios propios al café orgánico y de altura producido por el resguardo en mención.

Del total de las familias encuestadas, el 9% vende su producción a la Federación de Cafeteros, el 51%

lo venden al cabildo Menor de Economía, el 31% a intermediarios y el otro 9% a otros compradores.

3.2 Análisis Matricial: para este análisis es importante partir de la definición de Direccionamiento Estratégico, el cual según Camacho (2002, p. 2) se refiere a: “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

El direccionamiento estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual del resguardo, tanto de forma interna como frente a su entorno. Para ello, la información suministrada por el Gobernador del resguardo y los integrantes del Cabildo Menor de Economía, facilitaron obtener y procesar información sobre el entorno, identificando allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas, las cuales se plasmaron en las matrices POAM, PCI, MEFE, MEFI y DOFA.

Análisis Ambiente Externo: se refiere al análisis del lugar donde se encuentran las amenazas y oportunidades de la organización, allí también se encuentra nichos que requieren de sus productos o servicios. El gerente debe analizar el ambiente para detectar cualquier elemento nocivo que pueda causar daño a su organización. La capacidad para anticiparse y adaptarse a los cambios es la determinante del éxito de una organización. Según Serna (2003) “el examen del medio puede subdividirse en seis áreas: factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores geográficos” (p. 123).

Matriz POAM: esta matriz permitió identificar amenazas y oportunidades de una organización. Según Serna (2003, p. 123) la metodología para su elaboración es la siguiente:

- Obtención de información primaria y secundaria.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y realiza una tormenta de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos.
- Calificación del impacto.
- Elaboración del POAM.

La investigación permitió el diagnóstico de cada factor así:

Factores tecnológicos: dentro de estos factores el que representa una amenaza mayor es la utilización de tecnología de punta por parte de la competencia, puesto que el resguardo opera con técnicas agrícolas ancestrales, haciendo que sus procesos sean más lentos frente a su competencia.

Factores económicos: si bien existe una tendencia al consumo de productos sustitutos del café como el té o bebidas energizantes, el café sigue siendo una de las bebidas preferidas por los consumidores, quienes siempre están buscando diferentes experiencias; como lo afirmó María Claudia Lacouture, presidenta de Proexport en la revista *Al Grano* de diciembre 2013:

Los consumidores ya no sólo están tomando café, el consumo de café se está volviendo cada vez más un tema de estatus; ya no es sencillamente ir a un café para sentarse a tomar una taza, sino la experiencia que hay detrás de la taza. (Federación Nacional de Cafeteros, 2013, s.p.).

Así mismo, según la revista *Al Grano* edición 29 de enero de 2016 el Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros, Roberto Vélez Vallejo afirmó que “gracias a un trabajo conjunto entre los cafeteros y el Gobierno, lograron renovar la caficultura nacional y poner nuevamente a Colombia como un jugador importante en el mercado internacional” (Federación Nacional de Cafeteros, 2016, s.p.).

Colombia cerró el 2015 con una cosecha récord de 14,2 millones de sacos de 60 kilos, nivel que no se alcanzaba desde hace 23 años, convirtiéndose en el mayor productor de café suave arábico lavado del mundo. Por lo tanto, el producir café especial de altura y calidad como el café Kusny, debe ser considerada una excelente oportunidad.

Factores competitivos: una característica competitiva del resguardo es la existencia de la marca Café Kusny, la cual ofrece café fino tostado molido y en grano, en presentaciones de 125 grs., 250 grs., 500 grs. y 1kg.

Otra característica corresponde a las buenas prácticas agrícolas, es decir, todas las actividades que se desarrollan en la producción agrícola para evitar o reducir daños ambientales y obtener productos libres de contaminantes biológicos y químicos para

las personas que los consumen. De esta manera, el manejo orgánico que el resguardo le da al café Kusny representa una gran oportunidad, no solo para contrarrestar los efectos ambientales causados por sequias y plagas, sino para acceder a nuevos mercados y aumentar sus ventas con un producto de calidad.

Los nuevos competidores son considerados como una amenaza alta, porque pueden entrar con menores precios si utilizan maquinaria de última tecnología, debido a que son más eficientes en el proceso productivo.

Factores geográficos: la ubicación del Resguardo Inga de Aponte es estratégica, se encuentra situada entre los 1.800 y 2.100 metros sobre el nivel del mar, permite la producción del café de altura. Además, uno de los objetivos del resguardo es el fortalecimiento del medio ambiente y recursos naturales, mediante buenas prácticas agrícolas y de manufactura, siguiendo los lineamientos del Decreto 3075 de 1997 (Plan de vida Resguardo Inga de Aponte, s.f., p. 15).

Factores sociales: la oportunidad de que los productores sean los mismos miembros del resguardo, garantiza la calidad y cumplimiento del producto. Igualmente, por sus identidades étnicas y culturales son consideradas poblaciones uniformes y legalmente reconocidas, facilitando la participación como comunidad frente a entidades locales, nacionales e internacionales e impulsar el desarrollo colectivo (Constitución Política de Colombia, 1991, Arts. 246 y 329).

Por otra parte, la presencia de cultivos ilícitos en el resguardo significa una amenaza permanente, porque si bien las familias indígenas decidieron erradicar manualmente este tipo de cultivos y sustituirlos por productos para la vida, se hace necesario establecer estrategias de mitigación que garanticen el desarrollo económico y social del resguardo.

El pasado mes septiembre del 2015, el pueblo Inga de Aponte recibió en París el Premio Ecuatorial, un reconocimiento de la ONU que se otorga cada dos años para destacar el trabajo de las comunidades que avanzan en soluciones que trazan un camino hacia el desarrollo sostenible, la superación de la pobreza y la promoción de la paz en distintas regiones del mundo (Periódico WebSur, 2015).



Figura 2. Entrega de premio ecuatorial 2015
Fuente: Periódico Websur (2015).

En este caso, el Resguardo Inga de Aponte fue galardonado por proteger el medio ambiente y su territorio ante la arremetida de la guerra y el narcotráfico.

Análisis Ambiente Interno: es un proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos. “Productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta” (Chiavenato, 2001 p. 156).

Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna: en este análisis se tienen en cuenta las variables internas del resguardo que se refieren a fortalezas y debilidades. Se incluyen las capacidades: directiva, tecnológica, financiera, talento humano y capacidad competitiva.

- **Capacidad directiva:** la buena comunicación que existe en el resguardo es una fortaleza porque es garantía de un ambiente cordial, respetuoso, eficiente y ameno para trabajar por un bien común.

Otra fortaleza corresponde a que el Cabildo, que es la unidad político-organizativa del resguardo, administra y centraliza funciones legislativas, judiciales y ejecutivas (Plan de vida Resguardo Inga de Aponte, s.f., p. 16).

La forma de gobierno está dirigido y administrado por el Cabildo, integrado por el gobernador principal, primer suplente y segundo suplente, regidor principal y 2 suplentes (de cada parcialidad), los alcaldes (4, uno por cada parcialidad) y la secretaría, en total son 19 integrantes, quienes son elegidos por la comunidad de forma tradicional y democrática.

Por otra parte, se considera una debilidad la falta de gestión ante entidades y organizaciones públicas y/o privadas para obtener recursos, porque no existe presupuesto para actividades que eleven el nivel de las condiciones de vida y mejoren el nivel de ingresos de la comunidad como el mercadeo de los productos que ofrece el resguardo.

- **Capacidad tecnológica:** Si bien el café que produce el resguardo se considera de buena calidad debido a su ubicación y el manejo agronómico que se le da al cultivo - una fertilización química (NPK) con 2 o más fertilizaciones orgánicas de fuentes de desechos animal y/o vegetal- (Ficha técnica del café Kusny), la utilización de maquinaria atrasada es una debilidad que impide no solo que los procesos de producción, beneficio y comercialización del café sean más eficientes sino también ofrecer un producto de mayor calidad a menores costos.

- **Capacidad financiera:** el alto impacto que representa la toma de decisiones basadas en estados financieros, es una fortaleza que le permite al resguardo conocer su situación financiera y actuar de una manera adecuada frente a inversiones que mejoren la rentabilidad.

Sin embargo, como se describió en el ítem de capacidad directiva, la falta de gestión ante las diferentes entidades públicas y/o privadas hace que el resguardo no tenga capital suficiente para atender sus compromisos.

También, la comercialización actual del café que ofrece el resguardo es muy baja, anteriormente contaba con un convenio con las tiendas OMA en Bogotá y se encontraba en las góndolas de algunos supermercados de cadena; en el momento, los mismos integrantes de la comunidad son quienes llevan el producto cuando realizan algún viaje particular y así lo requieren algunas entidades, por lo tanto, los niveles de venta del café Kusny son bajos por falta de clientes, convirtiéndose en una debilidad.

- **Capacidad talento humano:** la existencia de un grupo de personas dedicadas a la producción del café Kusny es una fortaleza, pues han aplicado su conocimiento y prácticas ancestrales y tradicionales en esta actividad, adquiriendo mayor experiencia frente a otros productores.

Sin embargo, la falta de capacitación, acompañamiento integral y asistencia técnica a los productores en sus adjudicaciones como se les llama a las fincas, representan debilidades, puesto que son factores que los desmotivan.

- **Capacidad competitiva:** la calidad del café es una fortaleza que debe ser aprovechada para abrir nuevos mercados y posicionar la marca del Café Kusny. Pero, la publicidad representa una debilidad para el resguardo, a pesar de tener una página web *cafénarino.com*, cuya última actualización fue en el 2012, aún se debe realizar una mayor difusión del producto que le permita ser más conocido por más empresas llegando directamente a los consumidores finales y no solo a las comercializadoras (Plan de vida Resguardo Inga de Aponte, s.f.).

Como se explicó anteriormente, la ausencia de actividades de mercadeo hace que no exista organización en las ventas y que las necesidades del mercado no sean satisfechas, perdiendo clientes y dejando de percibir ingresos.

Matriz MEFI y MEFE: en el caso de la Matriz MEFI se identificaron fortalezas y debilidades (de la empresa, la marca) y, para la matriz MEFE, se

identificaron oportunidades y amenazas (sociales, económicas, políticas, tecnológicas, competencia, entre otros factores importantes).

Se asignó un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). Se asignó un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortaleza o debilidad en el caso de la Matriz MEFI o amenaza y oportunidad en el caso de la Matriz MEFE.

Tabla 1. *Ítems para la Matriz MEFI*

Debilidad mayor	Calificación = 1
Debilidad menor	Calificación = 2
Fortaleza menor	Calificación = 3
Fortaleza mayor	Calificación = 4

Tabla 2. *Ítems para la Matriz MEFE*

Amenaza mayor	Calificación = 1
Amenaza menor	Calificación = 2
Oportunidad menor	Calificación = 3
Oportunidad mayor	Calificación = 4

Matriz MEFE: la matriz de evaluación del factor externo MEFE, se realiza como complemento a la matriz POAM.

Tabla 3. *Matriz MEFE*

		Oportunidades		
	Factor	Peso	Calificación	Resultado
Económicos	Crecimiento mundial del consumo del café	0,1	3	0,3
	Crecimiento interés en la compra de cafés especiales	0,2	4	8
Competitivos	Manejo orgánico del producto	0,15	4	0,6
	Baja calidad de la competencia	0,1	3	0,03
Geográficos y ambientales	Acceso a nuevos mercados	0,1	4	0,04
	Ubicación estratégica	0,1	4	0,04
Sociales	Preservación del medio ambiente	0,1	4	0,04
	Productores indígenas	0,02	4	0,08
	Visión comunitaria	0,01	3	0,03
	Distinción Equator Price (Premio Ecuatorial)	0,12	4	0,48
		Amenazas		
Económicos	Altos costos de insumos para la producción	0,1	1	0,1
	Altos costos mano de obra	0,01	2	0,02
	Inadecuados sistemas de beneficios	0,1	1	0,1
	Tendencia de consumo de productos sustitutos	0,01	2	0,02

Tecnológicos	Dificultad de acceso a tecnología de punta	0,1	2	0,02
	Utilización de tecnología por parte de la competencia	0,01	1	0,1
Sociales	Presencia de cultivos ilícitos	0,01	2	0,02
Competitivos	Entrada de nuevos competidores	0,01	2	0,02
Competitivos	Precios de la competencia	0,01	1	0,01
Total		1		2,85

El resultado que arroja la matriz MEFE fue 2,84, lo cual indica que el Resguardo Inga de Aponte por encima de la media 2,5, en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, minimiza y se anticipa a las amenazas, sin embargo, aún se deben plantear estrategias que permitan al resguardo afrontar las amenazas y los cambios constantes del ambiente externo.

Matriz MEFI: la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), se realizó como complemento a la matriz PCI.

Tabla 4. *Matriz MEFI*

		Fortaleza		
	Capacidad	Peso	Calificación	Resultado
Directiva	Buena Comunicación	0,1	4	0,4
	El cabildo administra el territorio	0,09	3	0,27
Financiera	Estados financieros	0,01	3	0,03
Talento Humano	Existencia de un grupo de personas dedicadas al cultivo de café	0,1	4	0,4
Competitiva	Calidad del café	0,1	4	0,4
		Debilidades		
Directiva	Desconocimiento de indicadores de gestión	0,01	1	0,01
	Falta de gestión para obtener recursos	0,1	1	0,1
	Ausencia de presupuesto exclusivo para actividades de mercadeo	0,08	1	0,08
	Falta de mercado para los productos especialmente el café	0,1	1	0,1
Tecnológica	Utilización de maquinaria atrasada	0,01	2	0,02
	Baja inversión en tecnología	0,06	1	0,06
Financiera	Poca disponibilidad de capital	0,1	1	0,1
	Baja comercialización del Café Kusny	0,1	1	0,1
Talento Humano	Ausencia de capacitación al personal en cuanto a producción y beneficio del café	0,01	1	0,01
	Ausencia de capacitación al cabildo en temas de comercialización	0,01	1	0,01
Competitiva	Escasa Publicidad	0,01	1	0,01
	Organización en ventas	0,01	2	0,02
Total		1	32	2,12

El resultado final que arrojó la matriz MEFI fue 2,12 esto indica que el Resguardo Inga de Aponte está por debajo de la media 2,5; a pesar del esfuerzo que ha hecho el resguardo por capitalizar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades, aún se deben implementar estrategias que permitan al resguardo convertir las debilidades en fortalezas y tener un mejor desempeño en el ámbito interno.

Matriz DOFA: “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (Serna, 2003, p. 143). Es un complemento de la matriz PCI y la matriz POAM.

Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva (Serna, 2003, p. 157).

Tabla 5. *Análisis DOFA*

	Oportunidades	Amenazas
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
Fortalezas	Estrategias	Estrategias
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
Debilidades	Estrategias	Estrategias
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna (2003, p. 147).

3.3 Estrategias Competitivas para la Comercialización de Café Kusny

El resultado del análisis matricial permitió identificar las ventajas competitivas que tiene el

café Kusny del Resguardo Inga de Aponte, las cuales se enfocan en la calidad del producto por sus condiciones especiales de altura, suavidad y atributos en la taza, dadas por las condiciones de producción orgánica, manejo ancestral y adecuadas prácticas en el manejo de la producción a pequeñas parcelas por todo el grupo familiar.

Lo anterior, aunado a la organización social, el sentido de pertenencia como comunidad y el contar con una marca de café propia que empieza a ganar reconocimiento por su calidad y suavidad, garantiza la entrada a los mercados de cafés diferenciados por calidad, el cual hace referencia de acuerdo al documento de análisis de la cadena de café de Nariño a:

Un mercado creciente en términos de demanda, por cuanto existen pequeños y medianos tostadores en Estados Unidos y Europa que en su compra de café pagan primas por varias clasificaciones de calidad.

Estos tostadores pagan un precio base por cafés que cumplen con los requisitos básicos de calidad (por ejemplo puntaje SCAA 82-85). Encima de este precio, pagan diferenciales por los cafés que sobresalen estas calidades (por ejemplo 86+, 90+ SCAA). La diferencia más grande con el segmento de especiales masivos y el segmento de cafés diferenciados por calidad es que estos actores compran motivados por la calidad y no tanto por el volumen; los compradores en el segmento de cafés diferenciados por calidad están dispuestos a comprar lotes más pequeños y a pagar diferenciales por la calidad intrínseca del café. (s.p.).

Y es precisamente a este segmento de mercado, al que se le apuesta con el Café Kusny, donde los pocos productores que conocen su perfil de taza saben que están produciendo cafés por encima de los 80 puntos de acuerdo a la escala SCAA. Garantizando de esta forma que, la producción que genera el resguardo es de calidad y se puede ganar una prima sobre el precio base, llegando de manera directa a compradores que buscan pequeños lotes y pagan con un precio diferenciado por la calidad del producto.

El resultado de este análisis se puede observar en la siguiente Tabla.

Tabla 6. *Análisis DOFA*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Adecuada comunicación Interna. -El cabildo administra el territorio. -Estabilidad en Estados financieros. -Existencia de un grupo de personas dedicadas a la producción y transformación del café Kusny. -Calidad del café. - Productores indígenas. -Ubicación geográfica estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de indicadores de gestión. -Falta de gestión para obtener recursos. -Ausencia de presupuesto exclusivo para actividades de mercadeo. -Falta de mercado para los productos especialmente el café. - baja utilización de tecnología. -Baja inversión en tecnología. -Baja disponibilidad de capital. -Ausencia de capacitación al personal en cuanto a producción y beneficio del café. -Ausencia de capacitación al cabildo en temas de comercialización. -Escasa Publicidad.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento mundial del consumo de café. -Creciente interés en la compra de cafés especiales. -Manejo orgánico del producto. -Baja calidad de la competencia. -Preservación del medio ambiente. -Visión comunitaria organizada. -Acceso a nuevos mercados. -Distinción Equator Price (premio Ecuatorial). 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer relaciones con nuevos segmentos de mercados. -Establecer relaciones comerciales con nuevos actores de la industria de cafés especiales. - Promover el consumo de cafés especiales con un precio competitivo. -Comercialización directa con sobreprecio por calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la gestión de mercadeo para captar nuevos clientes y mantener los actuales. -Realizar seguimiento a los factores que inciden en la calidad en la producción, beneficio y la comercialización del producto, es decir la Trazabilidad del café Kusny. -Relaciones comerciales directas bajo nuevos modelos de negocio. -Capacitación a los productores y al cabildo en actividades administrativas, financieras, gerenciales entre otros. -Adelantar gestiones con entidades publico /privadas encaminadas a obtener recursos que beneficien al resguardo y permitan mayor inversión en tecnología.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
-Alto costo de insumos para la producción. -Altos costos mano de obra -Inadecuados sistemas de beneficio. -Tendencia de consumo de productos sustitutos. -Dificultad de acceso a tecnología de punta. -Utilización de tecnología por parte de la competencia. -Presencia de cultivos ilícitos. -Entrada de nuevos competidores. -Precios de la competencia.	-Dar a conocer la calidad del café Kusny, y los beneficios para competir con productos sustitutos. -Capacitar a los productores y al cabildo para realizar actividades de mercadeo.	-Crear una gestión de mercadeo que no se vea afectado por productos sustitutos. -Capacitar a los vendedores e impulsadoras para que ofrezcan el producto de una manera atractiva para el consumidor. -Revisar y si es el caso rediseñar la presentación del café Kusny para entrar a los distintos mercados. -Crear campañas publicitarias informando los beneficios del café, referencias y lugares donde se pueden encontrar. -Para motivar la compra del café Kusny ofrecer degustaciones en los diferentes almacenes de cadena. - Proponer mecanismos de publicidad para que el café Kusny sea conocido por los consumidores finales.

3.4 Indicadores para la Medición de Competitividad

Para evaluar la competitividad de la producción y comercialización del café Kusny del Resguardo Inga de Aponte, se propuso desarrollar una medición en algunas categorías e indicadores que se establecen a continuación, y que dieron la objetividad en la medición de resultados.

Tabla 7. *Categorías e indicadores para la medición de la competitividad*

Categoría	Indicador	Fórmula par ale cálculo	Estado de arte	Actividades	Meta A 2017
Producción	Número de productores que mejoran sus BPA	Número de productores que mejoran sus BPA / total productores de café del resguardo	3 4% de los productores han recibido capacitación y asistencia técnica	Análisis de los suelos Mejora en variedad del café Asistencia técnica permanente Mejora procesos ancestrales	100% de los productores han implantado BPA en las adjudicaciones
	Número de productores que conocen su perfil de tasa	Número de productores que conocen su perfil de taza / total de productores de café del resguardo	3% productores conocen perfil de taza	Análisis de tasa por finca para establecer los BPA de acuerdo a los hallazgos	97% productores de café del resguardo conocen perfil de taza
	Número de productores que certifican su adjudicación	Número de productores que tienen certificada su adjudicación / total de productores del resguardo	9% productores tienen certificada la adjudicación	Procesos de certificación: prácticas ambientales, capacitación, inclusión de mejores prácticas en todo el proceso, gestión del cabildo	91% productores de café del resguardo tiene certificada la adjudicación

Beneficio	Número de productores que mejora la infraestructura en el beneficio	Número de productores con sistema de beneficio / total productores de café del resguardo	26% de los productores cuentan con un sistema de beneficio húmedo	Gestión del cabildo con instituciones de apoyo a proyectos, créditos individuales, inversión escalonada	74% de los productores cuentan con un sistema de beneficio húmedo
	Número de productores que participan de procesos de asistencia técnica para incorporar tecnologías amigables con el medio ambiente	Número de productores que participan de asistencia técnica / total de productores de café del resguardo	34% de los productores han recibido capacitación y asistencia técnica	Gestión del cabildo con el SENA, universidades del departamento y proyectos de cooperación	100% de los productores incorporan tecnologías amigables con el medio ambiente
Comercialización	Número de alianzas comerciales que se establecen como cabildo	Número de alianzas a comerciales con clientes especializados	No existen alianzas comerciales en el momento	Gestión del cabildo con otros compradores, generar alianzas estratégicas	Al menos dos alianzas comerciales
	Número de eventos comerciales en los cuales participa el cabildo	Número de eventos en los que participa	En el año 2015 el cabildo no participó en eventos comerciales	Promoción del café Kusny hacia otros escenarios	Al menos participa en cinco eventos
	Número de kilos pagados con precio diferenciados por calidad	Número de kilos pagados con precio diferenciado / total de kilos cosechados	38% de los productores recibe precio diferenciado por calidad cuando hace entrega de la producción	Ingreso a los mercados diferenciados por calidad	100% reciben precio diferenciado por calidad
Administrativa	Número de procesos administrativos implementados en el cabildo menor de economía	Número de procesos implementados	Cabildo cuenta con una organización político-administrativa, reconocida, validada e incluida en el plan de vida	Reestructuración con apoyo técnico para mejorar los procesos internos	Cabildo menor de economía fortalecido para lograr calidad en los productos y servicios
	Número de personas en el cabildo que se capacita en catación y mercadeo	Número de capacitaciones	Actualmente el resguardo no cuenta con personal capacitado en catación y mercadeo	Gestión del cabildo para la capacitación y apoyo técnico desde el SENA y universidades de departamento	

4. Discusión

Las encuestas aplicadas permitieron obtener una visión amplia del proceso de producción, beneficio y comercialización del café que se produce en el Resguardo Inga de Aponte, identificando entre los hallazgos más significativos los siguientes:

- Los productores del resguardo tienen experiencia en el manejo del producto por su conocimiento

ancestral y cultural, por cuanto era una parte de la base de la economía antes de empezar a sembrar amapola.

- El cultivo del café se da en pequeñas adjudicaciones o fincas menores a dos hectáreas, ello permite evidenciar que el trabajo que se hace es de mucha dedicación, no solo por parte del jefe de hogar sino de todo el grupo familiar, llevando a que el producto sea de calidad por

su dedicación a pesar de que en sus procesos no exista mayores tecnologías.

- La organización del Cabildo permite identificar a los productores y conocer en qué estado se encuentra su producción y las dificultades encontradas por cada comunidad que hace parte del Cabildo.
- El café es un cultivo que requiere una inversión importante en los primeros años de su siembra. El Resguardo Inga de Aponte cuenta con cultivos nuevos, de acuerdo a las encuestas, el promedio de edad de los cultivos es de cuatro a seis años, lo cual significa que hasta los próximos cuatro años, se da la mayor producción y, la inversión más importante de la plantación ya se hizo.
- Entre las preocupaciones más frecuentes de los productores, están: el precio al momento en que sale la cosecha y la afectación el clima para garantizar una adecuada producción. Para ello, hay que tener en cuenta que el costo por kilo de café al año equivale a un valor aproximado de \$4.000. La mayoría de los costos corresponden a mano de obra para el proceso de deshierbe, abonado, cosecha y poscosecha, y el 30% restante corresponde a insumos, por tanto, el margen de utilidad es menor al 38% para un productor que cosecha un aproximado de 1.000 kilos c.p.s. (en una hectárea con 4.000 árboles en plena producción) a precio de 5 de febrero de 2016 es de 6.524 pesos pagados por la Federación Nacional a un café de buena calidad (relación directa por la subida del dólar), sin contar otros gastos como el transporte y el empaque. Con ello, se refleja los bajos ingresos de los productores por cosecha, contando además con que el café genera una sola cosecha al año, convirtiéndose en muchos casos, en un único ingreso por familia.
- En el caso de los productores de Aponte, un 51% vende el café al Cabildo Menor de Economía, quienes lo tuestan y lo venden molido y empacado con la marca Kusny, logrando un precio diferenciado con relación a la Federación Nacional de Cafeteros de 500 pesos por kilo, y con una venta minorista que no permite un pago inmediato del producto; por tanto, se hace necesario la búsqueda de nuevos mercados donde

se reconozca la calidad por el puntaje de taza y la producción orgánica que hace el resguardo.

5. Conclusiones

El café que se produce en el Resguardo Inga de Aponte es de buena calidad por sus condiciones de altura, organolépticas y manejo orgánico de la producción, se hace necesario que los productores y el Cabildo conozca la calidad de café que se produce en su región para promover su comercialización.

Es necesario que tanto productores, como Cabildo Mayor y Cabildo Menor de Economía conozcan las debilidades y amenazas, lo mismo que las fortalezas y oportunidades encontradas en los eslabones de producción, beneficio y comercialización, por cuanto, es desde este contexto en que se plantea los planes de mejora en todos los componentes de la cadena y, las estrategias de comercialización.

El análisis interno desde los productores y con las autoridades del cabildo, permitió generar una información objetiva de lo que sucede alrededor de la producción y comercialización del café Kusny, evidenciando que es prioritario iniciar un proceso de alianzas estratégicas para los procesos de certificación y comercialización, específicamente, para lograr un acercamiento desde el Cabildo Menor de Economía a los compradores directos.

La estructura administrativa del cabildo debe fortalecerse con capacitación y asistencia técnica que le permita una mayor gestión y apertura hacia nuevas estrategias de mercado y negociación.

6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Agroindustriahoy. (2009). Cadena Productiva del Café. Recuperado de <http://agroindustriahoy.blogspot.com.co/2009/05/cadena-productiva-del-cafe.html>.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo* (3ra ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

- Constitución Política de Colombia* (CP). (1991). (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Legis.
- Espinal, C., Martínez, H., Acevedo, X. (2005). *La cadena del café en Colombia. Una Mirada Global de su estructura y dinámica 1991- 2005*. Documento de Trabajo No. 59. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2013). Crece Consumo Mundial de café entre los jóvenes. *Revista Al Grano*. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-s/index.php/comments/crece_consumo_mundial_de_cafe_entre_los_jovenes
- _____. (2016). Colombia Cerró 2015 con Cosecha Cafetera Record en Últimos 23 años. *Revista Al Grano*. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/colombia_cerro_2015_con_cosecha_cafetera_record_en_ultimos_23_anos/
- Periódico Websur. (2015). El Equatorial Prize ya está en manos del Pueblo Inga de Aponte. Recuperado de <http://www.websur.net/web/el-equatorial-prize-ya-esta-en-manos-del-pueblo-inga-de-aponte/>
- Plan de Vida Resguardo Inga de Aponte. (s.f.). Recuperado de <http://www.cafenarino.com/index.php/pueblo-inga-de-aponte>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (7ma. ed.). Colombia: 3R Editores.