

**Diseño de una Estrategia Competitiva para la Industria de los Cafés Especiales en el
Departamento del Quindío**

Jorge Iván Puerta Jaramillo

Magister en Ciencias Políticas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Maestría en Administración de Organizaciones

Dosquebradas Risaralda

2022

**Diseño de una Estrategia Competitiva para la Industria de los Cafés Especiales en el
Departamento del Quindío**

Jorge Iván Puerta Jaramillo

Magister en Ciencias Políticas

Trabajo de Grado para Optar al Título de Maestría en Administración de Organizaciones

Directora

Dra. Elena del Carmen Restrepo Álvarez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Maestría en Administración de Organizaciones

Dosquebradas Risaralda

2022

Dedicatoria

A mis nietos Mia y Theo, motivo de inspiración y luz en el camino.

Agradecimiento

A Dios por permitirme cumplir cada una de mis metas. A mis padres por mostrarme el camino de la rectitud y el esfuerzo como la única opción de crecimiento y superación en la vida. A mi esposa Luz Elena por alentarme y acompañarme, sobre todo en los momentos de desmayo. A mis hijas Natalia, Laura y Sofía por convertirse en motor de mi existencia. A la Universidad y de manera muy especial al grupo de profesionales quienes desde su vocación docente comparten cada día sus conocimientos y experiencias. A todas aquellas personas que aportaron para alcanzar este logro.

A todos, perenne gratitud.

Contenido

Agradecimiento.....	4
Lista de Figuras.....	7
Lista de tablas	8
Resumen.....	9
Abstract.....	11
Introducción	13
El Problema.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
Justificación	22
Alineación con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero.....	23
Alineación con el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología – PEDCTI.....	25
Alineación con la Iniciativa Clúster de Cafés Especiales del Quindío	25
Marco Teórico.....	27
Antecedentes	27
Teoría de la Competitividad.	27
La Ventaja Competitiva.....	32
Liderazgo Global en Costos.	35
Diferenciación.	36

Enfoque o Concentración.....	37
Marco Metodológico.....	39
Línea de Investigación	40
Aspectos Metodológicos	40
Población y Muestra.....	41
Análisis de Resultados	43
Objetivo 1. Analizar la situación actual de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío	43
Objetivo 2. Identificar teorías, y herramientas de competitividad que se puedan aplicar al sector empresarial de cafés especiales en el Quindío.....	57
Objetivo 3. Elaborar un modelo estratégico de competitividad y prospectiva que permita el crecimiento y la sostenibilidad de la industria de cafés especiales en el Quindío	65
Diseño de la Estrategia.....	79
Conclusiones y Recomendaciones	82
Referencias Bibliográficas	84

Lista de Figuras

Figura 1 Participación por tipo de café	14
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	29
Figura 3 La Cadena de Valor de Michael Porter	34
Figura 4 Marcas con la palabra Quindío.....	47
Figura 5 Actividades de las empresas entrevistadas dentro de la Industria de los Cafés Especiales.....	50
Figura 6 Ubicación de las empresas de la Industria de café	51
Figura 7 Obstáculos percibidos frente a la participación en el mercado internacional	51
Figura 8 Ventajas percibidas frente a la participación en el mercado internacional	52
Figura 9 Necesidades percibidas para ganar participación en el mercado internacional.....	53
Figura 10 Necesidades percibidas de aportes del sector público	53
Figura 11 Las acciones necesarias para mejorar la situación de la Industria de los Cafés Especiales.....	54
Figura 12 Indicadores de competitividad empresarial	60

Lista de tablas

Tabla 1. Empresas tostadoras de café en el Quindío a las que se les aplicó la encuesta semiestructurada	44
Tabla 2. Personas con las que se realizó entrevista informal no estructurada	55
Tabla 3. Empresarios Entrevistados.....	55
Tabla 4 Principios Indicadores de competitividad en su relación con el ambiente interno y externo.....	62
Tabla 5. Análisis FODA, Industria de Cafés Diferenciados en el Departamento del Quindío.....	70
Tabla 6. Matriz de Estrategias para la Industria de Cafés Especiales en el Quindío.....	72
Tabla 7. Matriz resumen de la estrategia elegida de obtención de la denominación de origen....	79

Resumen

Todas las organizaciones, independiente de su tamaño, actividad y sector de la economía al que pertenezcan, deben poner en práctica estrategias que les permita su permanencia en el mercado, su sustentabilidad, sus niveles de productividad, su competitividad y su reconocimiento frente a los diferentes actores interesados.

Aspectos como la globalización, la internacionalización de los mercados, la movilidad de los factores, el desarrollo tecnológico, entre otros, generan oportunidad para el desarrollo de las organizaciones, pero, de no prestárseles la debida atención, se convierten en factores de riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El presente documento contiene el resultado de un ejercicio académico, desarrollado como opción de grado para optar al título de la maestría en administración de organizaciones, y tiene como objetivo principal, proponer una estrategia que permita mejorar la competitividad de la industria de los cafés especiales o diferenciados en el Departamento del Quindío.

Para el desarrollo de la propuesta, se realizó revisión bibliográfica relacionada con el concepto de la competitividad empresarial, de manera especial, la teoría de la competitividad de Michael Porter. Se consultaron fuentes primarias como los productores, transformadores y comercializadores de cafés diferenciados. Se realizó consulta con entidades públicas, privadas y gremiales, como la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, el Comité Departamental de Cafeteros, el Clúster de cafés especiales y la Corporación para la investigación y la innovación tecnológica del agro, esta última, se encuentra en la actualidad desarrollando un proyecto en

café especiales en el Departamento, con recursos del sistema general de regalías y su aporte a este trabajo fue de gran significado.

El resultado final de este ejercicio académico es la propuesta de una estrategia competitiva, definida bajo conceptos científicos y con el uso de herramientas técnicas.

Palabras Claves

Competitividad, productividad, estrategia, planeación, desarrollo económico.

Abstract

All organizations, regardless of their size, activity, and sector of the economy to which they belong, must implement strategies that allow them to remain in the market, their sustainability, their productivity levels, their competitiveness and their recognition in the eyes of the different stakeholders.

Aspects such as globalization, internationalization of markets, factor mobility, technological development, among others, generate opportunities for the development of organizations, but, if they are not given due attention, they become risk factors for the fulfillment of the company's objectives.

This document contains the result of an academic exercise developed as a degree project to qualify for the master's degree in organizational management, Its main objective is to propose a strategy that allows improving the competitiveness of the specialty coffee industry in the Department of Quindío.

For the development of the proposal, a bibliographic review related to the concept of business competitiveness was carried out, especially Michael Porter's theory of competitiveness. Primary sources such as producers, processors and traders of specialty coffees were consulted.

Consultations were held with the public, private and trade entities, such as the Chamber of Commerce of Armenia and Quindío, the Departmental Coffee Growers Committee, the cluster of specialty coffees, and the Corporation for Research and Technological Innovation in the Agricultural sector, which is currently developing a project in specialty coffees in the

Department with resources from the general royalty system; its contribution to this work was of great significance.

The final result of this academic exercise is the proposal of a competitive strategy, defined under scientific concepts and with the use of technical tools.

Keywords

Competitiveness, productivity, strategy, planning, economic development.

Introducción

La presente propuesta tiene como propósito identificar la situación actual de la industria de los cafés especiales o diferenciados en el Departamento del Quindío. Conocer los diferentes eslabones de la cadena, como son, producción, transformación y comercialización, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y en general, los problemas que enfrenta esta industria en el Departamento que no les ha permitido un mayor desarrollo.

Partiendo del diagnóstico hallado, se plantea como objetivo, el diseño de una estrategia que le permita a la industria de los cafés especiales del departamento del Quindío mejorar su competitividad, mediante el aprovechamiento de oportunidades que le ofrece el mercado local, nacional e internacional y que por algunas circunstancias están siendo desaprovechadas.

Según la Federación Nacional de Cafeteros, los cafés especiales, son cafés con características diferenciadas en cuanto a origen, preparación y producción, con procesos de sustentabilidad y respeto por el medio ambiente.

Son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que se traducen en un mayor bienestar de los productores. Estas características están dadas por el origen del café (categoría origen), por su producción en armonía con el medio ambiente (categoría sostenibles) y su compromiso con el desarrollo social de las comunidades (categoría social). (Federación Nacional de Cafeteros, 2018).

Son varias las regiones en Colombia en las que se ha venido desarrollando la industria de los cafés especiales. En el departamento del Quindío, este modelo empresarial, que involucra productores, tostadores y comercializadores, tuvo sus inicios a finales de la década de los noventa, cuando el País vivió la peor crisis de la caficultura en toda su historia, pero, luego de más de veinte años de esfuerzos individuales, gremiales e institucionales, no se han alcanzado los niveles de competitividad esperados, a pesar de producir y tostar cafés especiales con altos estándares de calidad internacional, prueba de ellos es que el 74% del café que se tuesta en las tostadoras del Quindío corresponde a cafés especiales y solo el 26% a cafés tradicionales.

Figura 1 Participación por tipo de café



Nota: en la gráfica se muestra como los cafés especiales han cautivado el mercado, ya que el 74% del café que se tuesta en el Quindío corresponde a café diferenciado, es decir, con características especiales.

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2022.

A pesar de la calidad del producto y sus procesos, y del esfuerzo de los empresarios y las instituciones, la industria no es lo suficientemente fuerte y su presencia en el mercado no es la esperada, es por eso que se hace necesario conocer las causas que impiden alcanzar los niveles de competitividad esperados y a partir de ellas y con fundamento en teorías de la competitividad, planteadas por Michael Porter, definir una estrategia que permita ampliar la presencia de los cafés especiales de origen Quindiano, en mercados locales, nacionales e internacionales.

Son varias las causas que generan el interés y la motivación para el desarrollo de esta propuesta, la primera de ellas, está relacionada con el ejercicio profesional y laboral, ya que, como director de competitividad de la gobernación del Quindío, cargo que ocupé durante cuatro años, siempre tuve dudas sobre qué hacer desde esa entidad, para mejorar el sector de los cafés especiales del Quindío, de hecho, se planteó en el plan de desarrollo departamental 2012 – 2015, una meta orientada a la denominación de origen, pero por razones jurídicas relacionadas con la marca, esta meta no se pudo cumplir.

Desde el punto de vista académico, el interés radica en la aplicación de conocimientos adquiridos en la maestría en administración de organizaciones, y la puesta en práctica en contexto de dichos conocimientos al servicio de un sector económico, considerado por muchos como gran promesa de desarrollo para el Departamento del Quindío.

Para la identificación de las causas generadoras de bajos niveles de competitividad, se aplicaron herramientas diagnósticas y de prospectiva propuestas por autores como Liam Fahey, Doshier, Michel Godet y Fernando D’Alessio, las cuales permiten de manera técnica identificar la situación actual y escenarios futuros para la industria.

Para el desarrollo de los objetivos específicos se buscó el concepto de expertos del sector, como son los productores, tostadores y comercializadores, quienes conocen más de cerca sus fortalezas y debilidades.

Se realizó entrevista a funcionarios de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, de la Federación Nacional de Cafeteros, de la Gobernación del Quindío, y otros actores gremiales, quienes han desarrollado importantes actividades como la creación del clúster y la ruta competitiva con el apoyo de Innpulsa, para llegar finalmente con el acompañamiento de estos actores a identificar escenarios y proponer la estrategia adecuada.

Con la participación de los diferentes actores en el proceso diagnóstico, se pudo constatar que son muchas las acciones que se han venido desarrollando desde la institucionalidad como son la conformación del clúster de los cafés especiales, hoy en cabeza de la gobernación del Quindío, la conformación de la ruta competitiva denominada Kaldia¹, que lidera la cámara de comercio de Armenia y del Quindío y la realización de eventos de orden nacional e internacional, para promocionar el producto, pero estas no han sido suficientes y se requiere una estrategia de mayor impacto.

Finalmente, y luego de analizar la situación actual de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío, mediante las herramientas aplicadas, se planteó una estrategia considerada por todos los actores como la más adecuada para alcanzar mayor presencia del producto en mercados nacionales e internacionales y mejorar los niveles de competitividad.

¹ Iniciativa desarrollada con el apoyo de Innpulsa en el programa rutas competitivas.

El Problema

Planteamiento del Problema

Para poner en contexto la situación problema motivo de esta propuesta, es necesario recordar un poco sobre la crisis cafetera en nuestro País y de manera especial el Departamento del Quindío, la misma que dio inicio a la industria de los cafés especiales.

Colombia vivió sus mejores épocas de producción y exportación de café entre los años 1950 y 1986 cuando el grano alcanzó los mejores precios en los mercados internacionales, por ejemplo, en abril de 1977, tuvo un precio de algo más de 9 dólares por libra, pero en 1986 se produjo la ruptura del pacto mundial cafetero e ingresaron al mercado nuevos competidores como Vietnam, y en un mercado prácticamente libre y sin ninguna regulación, la competencia se dio por precio del producto más no por calidad lo que le generó la crisis económica a Colombia y de manera consecuente al departamento del Quindío. A lo anterior se sumaron situaciones como las plagas cafeteras de los años 80 y 90 como fueron la roya y la broca y además el proceso de transición propuesto por la Federación Nacional de Cafeteros, de pasar del tradicional cultivo de arábicas a nuevas especies como las caturras y la variedad Colombia, lo que generó traumatismo y desánimo en los cultivadores.

El departamento del Quindío fue uno de los más afectados con la crisis cafetera ya que su economía dependía prácticamente del monocultivo.

Sin embargo, la ruptura del pacto internacional del café (1989) y la consecuente crisis de su modelo económico desestabilizó la zona de confort a la que por décadas nos habíamos acostumbrado, y de pronto nos dimos cuenta de que el norte que señalaba la

narrativa del café no coincidía con el nuevo orden económico, político y social (Rodríguez Jaramillo, 2020).

El anterior es un comentario del director de competitividad de la cámara de comercio de Armenia y del Quindío en su artículo “la Quindianidad es un concepto en construcción y el Quindío un territorio que está sin hacer”, en el cual refiere la crisis cafetera como una oportunidad para salir de esa zona de confort en la que se encontraba el Departamento a finales del siglo pasado a causa del buen comportamiento del café en los mercados internacionales, y que dicha crisis obligó tanto a las instituciones gubernamentales como a los empresarios y caficultores a reorientar la vocación económica del departamento.

En esa búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo económico, nace entre otras, la iniciativa de producir, transformar y comercializar café con unas características organolépticas y de producción diferentes a los procesos tradicionales, dándole al nuevo producto el nombre de cafés especiales, término acuñado por la Federación Nacional de Cafeteros.

Especiales, por su proceso de producción amigable con el medio ambiente y su proceso de beneficio o transformación, adicionando un nuevo proceso que no se tenía en el Departamento; tostión, empaque y comercialización a través de marcas propias, registradas en Cámara de Comercio. Todas estas actividades, acompañadas de procesos de certificación de calidad y sellos de reconocimiento internacional, como Rainforest, Icontec, UTZ², entre otros.

² Estos sellos y certificaciones reconocen buenas prácticas agrícolas y procesos de producción bajo modelo de gestión de calidad, amigables con el medio ambiente.

Según estudios de la federación nacional y el comité departamental de cafeteros, en la actualidad el departamento del Quindío cuenta con 20.107 hectáreas cultivadas en café, de las cuales el 86,4% corresponde a cultivos tecnificados y el 15%, corresponde a cafés especiales o diferenciados; estos predios desarrollan procesos de buenas prácticas agrícolas y ambientales y obtienen como resultado certificaciones internacionales como UTZ, RainFores, 4C, entre otras.

A pesar de la implementación de buenas prácticas y las certificaciones obtenidas, los productores de cafés diferenciados no cuentan con un sistema de información que les permita la participación directa en los procesos de comercialización del producto, lo que genera desanimo toda vez que los procesos diferenciales generan altos costos que luego no se ven compensados en la venta del producto por desconocimiento del comportamiento del mercado.

A nivel de información, los cafeteros disponen del Sistema de Información Cafetera-SICA. Este es un sistema de información, conformado por una base de datos, dinámica y georreferenciada de cobertura nacional, a la que se accede a través de internet para actualizar, consultar, analizar, modelar y visualizar datos geoespaciales de la información básica de productores, fincas y lotes cafeteros del país. El sistema se convierte en la única herramienta de información estratégica para el diseño, formulación, trazado y seguimiento de políticas de competitividad y sostenibilidad de la caficultura colombiana.

Es necesario resaltar que este sistema de información centra su interés puntualmente en los procesos técnicos de producción, dejando de lado uno de los más importantes eslabones de la cadena, el comercial. El sistema no le permite al caficultor conocer las condiciones del mercado, lo que genera poco o ningún conocimiento sobre aspectos como los precios, limitando a los caficultores la capacidad de negociación de su producto.

Otra situación problema radica en que el producto no cuenta con un reconocimiento formal de denominación de origen, y si bien, se han desarrollado actividades tendientes a la consolidación del clúster, no se han obtenido los resultados esperados y los empresarios cafeteros siguen haciendo esfuerzos individuales para la consolidación de sus marcas.

Se puede resumir entonces como problemas que orientan el desarrollo de este trabajo, la dificultad para acceder a la información de mercados nacionales e internacionales por parte de los productores, transformadores y comercializadores de cafés diferenciados. La falta de reconocimiento de los productos y su origen en los mercados nacionales e internacionales y el bajo nivel de consolidación del clúster de la industria de los cafés especiales o diferenciados.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una estrategia competitiva para la industria de los cafés especiales en el departamento del Quindío, Colombia, que permita el posicionamiento del producto en mercados locales, nacionales e internacionales.

Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío.

Identificar teorías, y herramientas de competitividad que se puedan aplicar al sector empresarial de cafés especiales en el Quindío.

Elaborar un modelo estratégico de competitividad y prospectiva que permita el crecimiento y la sostenibilidad de la industria de cafés especiales en el Quindío.

Justificación

Para la producción de café diferenciado, es necesario aplicar una serie de prácticas responsables y amigables con el medio ambiente conocidas como BPA – buenas prácticas agrícolas

Comprenden los requisitos y principios de higiene sobre la forma como deben efectuarse la producción, el procesamiento, el empaque, el almacenamiento, el transporte y la distribución de los alimentos, con el fin de controlar y reducir los riesgos que afectan la inocuidad y la calidad del producto. Cuando las labores de producción se realizan en fincas (producción primaria). (Federación Nacional de Cafeteros, 2010).

La implementación de estas buenas prácticas les permite a los caficultores acceder a certificaciones internacionales que hacen que su producto tenga reconocimiento en el sector y pueda acceder con mayor facilidad a mercados nacionales e internacionales.

El problema de este sector radica en que la implementación de las BPA eleva los costos de producción y transformación del café y al momento de comercializar no se ve reflejado el esfuerzo ya que los precios en el mercado común del café pergamino seco, es decir del producto antes de la tostión y sin transformación, no son muy diferentes a los de la producción tradicional, lo que desmotiva a los productores que aplican BPA. En el caso del producto transformado, tostado y empacado, el problema se centra en la falta de participación en el mercado.

Todo lo anterior conlleva a la necesidad de formular estrategias que permitan que el sector de la caficultura diferenciada en el Quindío y en especial el sector industrial de los cafés especiales, logre convertirse en un renglón significativo para la economía de la región.

Son varias las iniciativas que se han desarrollado para el fortalecimiento de este importante sector de la economía en el Departamento, pero no han resultado suficientes para los propósitos de competitividad.

Esta propuesta busca precisamente, diseñar una estrategia que permita que los cafés especiales del Quindío puedan lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ya que existen condiciones que permiten visualizar un futuro promisorio para el sector.

La industria de los cafés especiales está alineada con diferentes componentes institucionales que se pueden aprovechar como fortaleza, estos son:

Alineación con la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero

En el año 2011, la UNESCO³ declaró patrimonio cultural de la humanidad el Paisaje Cultural Cafetero – PCC. Esta declaratoria consiste en el reconocimiento de una serie de atributos derivados del cultivo del café entre los que se destaca las costumbres de los caficultores y sus familias, la arquitectura, la gastronomía y las prácticas agrícolas del cultivo.

³ Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo de la ciencia, la cultura y la educación.

El reconocimiento incluye 51 Municipios de los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y norte del Valle del Cauca.

La declaratoria del PCC se ha convertido en una estrategia de promoción turística y en una plataforma para el posicionamiento y comercialización de café tostado y empacado, lo que ha generado el surgimiento de una cantidad significativa de empresas dedicadas a la transformación y comercialización de café producido mediante procesos de BPA.

Según la UNESCO, para la sostenibilidad de la declaratoria, las entidades gubernamentales y gremiales, deben desarrollar actividades relacionadas con el fortalecimiento y promoción de las buenas prácticas en el cultivo del café, además de incrementar o al menos mantener la actual cantidad de hectáreas de cultivo de café en cada uno de los municipios del área de influencia de la declaratoria.

Para poder mantener la cantidad de hectáreas reconocidas en la declaratoria de la UNESCO, lo más importante es contar con un mercado que garantice la comercialización del producto ya sea en pergamino seco o en producto tostado y empacado, esta última opción, de gran crecimiento en los últimos años.

Para lograr el crecimiento económico del sector, es necesario implementar estrategias que permitan el fortalecimiento de los mercados actuales y la penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales.

Alineación con el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología – PEDCTI

En el año 2012, el observatorio de ciencia y tecnología con el apoyo de Colciencias, la gobernación del Quindío y las Universidades de la región, diseñó el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI para el departamento del Quindío, en el cual priorizó tres sectores de la economía como apuestas al desarrollo del Departamento.

En el lineamiento 3 del PEDCTI, se propone la consolidación de la oferta productiva priorizada a través del CTeI de cara a los mercados globales, destacando el desarrollo de apuestas agroindustriales mediante el fortalecimiento de I+D+i. Dentro de las acciones claves está la de “Promover el modelo organizacional de los negocios con enfoque de cadena de cafés especiales y de origen” (Colciencias, 2012).

Como puede observarse en el PEDCTI - Quindío, existe un interés institucional y gremial para el fortalecimiento a la industria de los cafés especiales, el resultado de la etapa consultiva del plan arrojó que este es uno de los sectores económicos promisorios para el Departamento.

Alineación con la Iniciativa Clúster de Cafés Especiales del Quindío

Desde el año 2012, la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, en asocio con la Gobernación del Quindío, el Comité Departamental de Cafeteros e Innpulsa, viene desarrollando la iniciativa del clúster y la ruta competitiva de los cafés especiales o diferenciados en el Departamento. En la parte diagnóstica de la iniciativa se detectó que las empresas no invierten en I+D+i para el desarrollo tecnológico y tampoco desarrollan investigación de mercados, además

se destaca la falta de la creación de una única marca o denominación de origen y la falta de asociatividad en el sector.

Según Michael Porter, todas las empresas y sectores industriales deben contar con estrategias, que pueden ser implícitas o explícitas, actividades de innovación, de emprendimiento e intraemprendimiento. Acciones que les permita afrontar de la mejor manera los retos que exige el mundo contemporáneo de los negocios.

Las dimensiones de la estrategia competitiva imprimen personalidad a la empresa.

Aunque el producto o servicio sea similar, las dimensiones estratégicas que emplean las empresas no son las mismas. Pueden ser distintas en su integración vertical o en su identificación de marca o producto. Pero sea cual sea, la empresa debe contar con una estrategia competitiva. (Porter, 2017)

Todo lo anterior, destaca la relevancia y pertinencia de este trabajo que además de ser un ejercicio académico, el resultado final se convierte en herramienta de consulta para estudiantes, docentes y empresarios del sector de la industria de los cafés especiales.

Desde el punto de vista personal, este trabajo es la oportunidad para aplicar conocimientos adquiridos en el proceso de formación de la maestría en administración de organizaciones, complementado con experiencias en el sector público y agremiaciones como la comisión regional de competitividad y el comité de ciencia y tecnología e innovación del Quindío.

Marco Teórico

Antecedentes

El presente trabajo ilustra la propuesta de una estrategia que permita mejorar la competitividad de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío. En el documento se analizan las diferentes posibilidades de estrategias que podrían implementarse, de acuerdo con lo expuesto por los expertos consultados y en concordancia con la teoría de la competitividad propuesta por Michael Porter.

El trabajo, parte del análisis de la teoría de la competitividad en todos sus componentes teóricos y conceptuales y la posibilidad de aplicabilidad en el sector seleccionado para el estudio. Luego se selecciona una herramienta de diagnóstico, que para el caso particular se trata de la matriz FODA, considerada como “una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”. (Palacio, 2016).

Teoría de la Competitividad.

Hasta mediados del siglo pasado, el concepto de competitividad estaba asociado únicamente al crecimiento sostenido de la inversión y rentabilidad de la misma, pero el surgimiento de una nueva visión del concepto en teóricos como Michael Porter y expertos de la CEPAL , para generar competitividad, es necesario estudiar condicionantes como la productividad y la calidad

de vida de la población, lo que compromete no solo al sector empresarial sino a una serie de actores gestores del desarrollo como lo son la academia y el gobierno.

La teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo. Además, tal tarea debe ser asumida tanto por los gobiernos como por todos los actores interesados en el desarrollo (Suñol, 2006).

Para que una empresa sea competitiva, además de la inversión, es necesario contar con un entorno apto en el que se puedan dar las condiciones. Aspectos como la infraestructura pública, la disponibilidad de vías de comunicación en buen estado, herramientas tecnológicas y de conectividad, políticas públicas internas y externas, son factores determinantes que permiten a las empresas crecer y sostenerse y a la sociedad mejorar su calidad de vida, lo que demuestra que la competitividad no solo depende de la empresa.

Para (Porter, 1990), citado en (Suñol, 2006), la competitividad es “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población”.

Para alcanzar la competitividad, corresponde a las empresas implementar estrategias que les permita mejorar la productividad, es decir, aprovechar al máximo los recursos tanto humanos como financieros.

“Porter (1985), señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Labarca, 2007).

Un componente fundamental de la competitividad según Porter es la competencia y la organización deberá trabajar permanentemente sobre cinco elementos o como él mismo los denomina, “fuerzas que moldean la competencia en un sector” (Porter, 2017), haciendo referencia a factores externos que amenazan la permanencia de la empresa en el mercado y que se ilustran en la figura 1.

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Hace referencia a las amenazas y retos de la organización para lograr su permanencia en el mercado y su sustentabilidad.

Fuente: Porter, 2017.

La competitividad puede definirse entonces en términos generales, como la consecuencia del conjunto de acciones y del trabajo continuo que desarrolla la organización tanto en su interior como en su entorno y que le permite ocupar puestos de privilegio en el mercado, gozar de reconocimiento y reputación corporativa y alcanzar los niveles de sustentabilidad que exige hoy

la sociedad. Cuando la empresa es financieramente sostenible y desarrolla sus actividades en el marco de la responsabilidad social, se puede decir que es competitiva. Esta competitividad empresarial es la que sumada a las políticas públicas adecuadas genera competitividad regional y nacional.

Ahora bien, las acciones que conllevan a la competitividad no pueden ser el resultado de procesos improvisados, es necesario visionar el futuro y adelantarse de manera técnica a situaciones que pueden poner en riesgo la estabilidad de la organización, es absolutamente necesario que las acciones que emprenda la empresa sean el resultado de procesos de planeación estratégica y de la visión prospectiva de sus dirigentes y en general de todos sus miembros.

Toda organización debe tener claridad en cuanto a sus propósitos y lo que pretende lograr en el corto, mediano y largo plazo, es por eso que resulta de gran importancia tener claridad en cuanto a la Misión, la Visión, los objetivos corporativos, entre otros aspectos que le permiten a la empresa guiar sus actividades de manera segura, pero esos elementos que pueden resultar demasiado retóricos se tienen que traducir en acciones concretas, es a esto a lo que autores como Fernando Dalessio y Michel Godeth, entre otros, llaman el plan o proceso estratégico

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis, externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos. (Dalessio, 2008).

Unida a la planeación estratégica, la prospectiva, entendida como la capacidad de las personas y las organizaciones para identificar técnicamente situaciones futuras y poder intervenir sobre sucesos predecibles, juega un papel de capital importancia, toda vez que las estrategias y los planes estratégicos son generalmente formulados para ser ejecutados en el mediano y largo plazo, y no se pueden formular planes o estrategias sobre supuestos o intuiciones.

Según Massé (1959), el papel de la prospectiva es determinar los futuros posibles y evaluar los aspectos cualitativos o cuantitativos respectivos. En caso de que los futuros más verosímiles incluyan elementos desfavorables, el papel de la prospectiva es elaborar estrategias activas que los eliminen o reduzcan (Godet & Durance, 2011).

La planeación o prospectiva estratégica se debe definir sobre dos componentes fundamentales, el primero de ellos está relacionado con los resultados y tiene que ver con la gestión que realiza la organización para crecer y lograr liderazgo y permanencia en el mercado, y el segundo componente está relacionado con los riesgos que se asumen en cada una de las decisiones que se tomen y para ello existen herramientas que permiten identificar cada uno de estos riesgos y su posible incidencia en el futuro de la empresa, llegando a tomar mejores decisiones bajo niveles mínimos de incertidumbre, he allí la importancia de la prospectiva y la planeación estratégica.

Con lo antes expuesto, y estableciendo la importancia de la planeación, la prospectiva y la estrategia, queda de manifiesto que lo que se propone este ejercicio académico es diseñar un plan estratégico que le permita a la industria de los cafés especiales del departamento del Quindío mejorar su competitividad, mediante el aprovechamiento de oportunidades que le ofrece el mercado nacional e internacional y que por algunas circunstancias están siendo desaprovechadas.

Para ello se aplicarán herramientas diagnósticas y de prospectiva propuestas por autores como Liam Fahey, Doshier, Michel Godet y Fernando D'alessio que permiten de manera técnica identificar la situación actual y escenarios futuros para la organización.

Para el desarrollo de los objetivos específicos se buscará el concepto de expertos del sector como son los empresarios de esta industria quienes conocen más de cerca sus situaciones y funcionarios de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, quienes han desarrollado importantes actividades como el intento por constituir una ruta competitiva con el apoyo de Innpulsa, para llegar finalmente con el acompañamiento de estos actores a identificar escenarios y estrategias y seleccionar los más adecuados.

La Ventaja Competitiva.

Partiendo del concepto de Porter, la ventaja competitiva es considerada como una revolución de la información y de las teorías económicas tradicionales. La gestión de la información a partir del modelo propuesto por Michael Porter juega un papel fundamental en el ejercicio gerencial y en la toma de decisiones en la organización. La información posee uno de los mayores potenciales en materia de competitividad, pues a partir de ella, la empresa podrá identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, podrá conocer el comportamiento del entorno, de sus competidores y del mercado en general, por tanto, la organización deberá considerarla como uno de sus activos más valiosos a la hora de formular su estrategia competitiva.

La ventaja competitiva está estrechamente relacionada con el concepto de cadena de valor, y esta es considerada como una herramienta de gestión que permite a las organizaciones identificar

y caracterizar las actividades que aportan valor en cada uno de sus procesos. Las actividades se clasifican en primarias, que son aquellas orientadas al desarrollo del producto o servicio como son: logística interna, logística externa, producción, mercadeo y ventas y servicio post venta. Y actividades secundarias denominadas también de apoyo y que son necesarias para el normal funcionamiento de la empresa, estas son: infraestructura, gestión del talento humano, tecnología, I+D+i⁴, compras y suministros.

La cadena de valor tiene como objetivo el incremento de la rentabilidad de la empresa partiendo del conocimiento de sí misma y de su comportamiento interno, identificando y potenciando aquellas actividades que mayor valor generan y reduciendo costos en aquellas de poco valor agregado.

En la figura 2 se observa la clasificación de las actividades según correspondan al grupo de actividades primarias o secundarias y como todas ellas deben estar orientadas a la generación de rentabilidad en la organización.

⁴ Siglas para identificar el componente Investigación, Desarrollo e Innovación.

Figura 3 La Cadena de Valor de Michael Porter



Permite identificar y clasificar las actividades de la empresa según su tipo, primaria o secundaria, y establecer su aporte de valor en cada proceso.

Fuente: Porter, 2017.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa

es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva (Porter, 2017)

El análisis de la cadena de valor permite identificar como ya se mencionó, el valor que aporta en materia de rentabilidad, cada una de las actividades que desarrolla la empresa y de dicho estudio deben surgir como resultado, una serie de acciones, que pueden ser defensivas u ofensivas, según lo plantea Porter, para definir una posición en la industria y afronta de manera eficaz lo que Porter denomina las cinco fuerzas competitivas, buscando así mejorar el rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada organización define sus propias estrategias de acuerdo con sus circunstancias particulares, Porter plantea tres estrategias genéricas:

Liderazgo Global en Costos.

Esta estrategia encamina a la organización a una rigurosa reducción de costos con base en la experiencia y el control permanente de gastos variables y fijos, evitando en lo posible las cuentas de clientes menores y reduciendo costos en áreas que se identifiquen en la cadena de valor como de poco aporte, sin sacrificar la calidad, el servicio y otros aspectos que no pueden descuidarse.

La estrategia de costos bajos le genera a la compañía rendimientos superiores a los de su competencia y al promedio de la industria, la protege de compradores fuertes ya que estos solo buscan reducir precios al nivel del siguiente rival más eficiente, la blindan frente a los

proveedores porque le permite mayor flexibilidad frente al incremento de costos de los insumos y la ubica en situación ventajosa frente a los sustitutos. Porter establece que el liderazgo en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

Para alcanzar el liderazgo global en costos, la empresa debe alcanzar una buena participación en el mercado, es decir, elevado volumen de ventas además debe realizar considerables inversiones anticipadas en equipos y tecnología, capacitación y retención de talento humano, así como en estrategias de penetración en el mercado.

Diferenciación.

Esta estrategia genérica según Porter busca que el producto o servicio ofertado sea diferente a los de su competencia. Que la diferencia sea tal que en la industria se le considere como único.

Algunas acciones por medio de las cuales se puede lograr desarrollar la estrategia de diferenciación son, entre otras: diseño o rediseño de la imagen de marca, empaque y presentación del producto, tecnología, redes de distribución, servicio posventa, servicio al cliente, tiempos de entrega.

La estrategia de diferenciación permite la fidelización del cliente, lo que genera cierta tranquilidad en lo que respecta a costos bajos, pues disminuye la sensibilidad al precio, ya que, para un cliente leal a la marca, el precio no es un factor determinante. Al no existir preocupación por los costos, la estrategia de diferenciación permite a la empresa generar rendimientos

superiores y crear barreras de entrada por la lealtad de los clientes y a la obligación que tiene la competencia de superar el componente diferenciador del producto o servicio.

Uno de los inconvenientes que presenta esta estrategia es la limitación para alcanzar una participación masiva en el mercado, ya que así los consumidores reconozcan la superioridad de la empresa frente a la competencia, no todos están en capacidad de pagar costos más altos.

Enfoque o Concentración.

Mediante esta estrategia, la empresa busca centrar sus esfuerzos en un segmento del mercado, en una línea específica o en un área geográfica determinada. Esta estrategia parte del supuesto de que la empresa podrá ofrecer un mejor producto o prestar un mejor servicio si se concentra en un segmento más pequeño y específico. La concentración puede alternarse con el liderazgo en costos y elementos diferenciadores, orientados al segmento o área geográfica seleccionada.

Con lo antes expuesto, y estableciendo la importancia de la planeación, la prospectiva y la estrategia, queda de manifiesto que lo que se propone este ejercicio académico es diseñar un plan estratégico que le permita a la industria de los cafés especiales del departamento del Quindío mejorar su competitividad, mediante el aprovechamiento de oportunidades que le ofrece el mercado nacional e internacional y que por algunas circunstancias están siendo desaprovechadas. Para ello se aplicarán herramientas diagnósticas y de prospectiva propuestas por autores como Liam Fahey, Doshier, Michel Godet y Fernando D'alessio que permiten de manera técnica identificar la situación actual y escenarios futuros para la organización.

Para el desarrollo de los objetivos específicos se buscará el concepto de expertos del sector como son los empresarios de esta industria quienes conocen más de cerca sus situaciones y funcionarios de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, quienes han desarrollado importantes actividades como el intento por constituir una ruta competitiva con el apoyo de Innpulsa, para llegar finalmente con el acompañamiento de estos actores a identificar escenarios y estrategias y seleccionar los más adecuados.

Marco Metodológico

Se trata de una investigación con enfoque mixto. Tiene un componente cuantitativo, en lo que respecta a la recolección y análisis de datos numéricos. “El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El componente cualitativo, permitirá conocer el fenómeno desde el punto de vista social y en su estado natural.

El enfoque cualitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

Dado lo anterior, se considera que este estudio corresponde a un enfoque mixto, “los cuales representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014).

Línea de Investigación

Este trabajo se ajusta a lo propuesto por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD para el desarrollo de proyectos de grado, para este caso específico a la maestría en administración de organizaciones. La línea de investigación seleccionada fue, desarrollo sostenible y competitividad. Sublínea, emprendimiento social y solidario. Temática, desarrollo de nuevos modelos de negocio desde la óptica de la gestión de la economía colaborativa, circular, naranja, azul o verde.

Aspectos Metodológicos

Para el análisis de la situación actual e identificación de las posibles estrategias, se utilizó la matriz FODA, la cual permitió identificar como sus siglas lo indican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria de cafés especiales en el Departamento del Quindío. A partir de la información obtenida, con la participación de actores de los diferentes eslabones de la cadena, productores, tostadores, comercializadores, agremiaciones y entidades públicas, se seleccionaron las posibles estrategias a implementar, definiendo como la de mayor relevancia la obtención de la denominación de origen ante la Superintendencia de Industria y Comercio,

Las técnicas aplicadas fueron: encuesta dirigida, aplicada a 14 empresarios dedicados a la tuestación de cafés diferenciados, 6 de ellos con presencia en los tres eslabones de la cadena, es decir, además de ser tostadores, son también productores y comercializadores. Se realizó entrevista verbal a otros actores como productores, comercializadores y representantes de gremios como Cámara de Comercio, Comité Departamental de Cafeteros y Clúster de cafés

especiales del Quindío. Igualmente se entrevistó a funcionarios de entidades públicas, Secretaría de Agricultura del Quindío y de desarrollo económico de Armenia.

Las fases de ejecución del trabajo fueron las siguientes:

1. Análisis de la situación actual de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío, para lo cual se utilizó la entrevista dirigida, las entrevistas no estructuradas, visita a predios productores, tiendas de cafés especiales y ferias del producto como expo café.
2. Con la información obtenida se construyó la matriz FODA, la cual permitió conocer el estado actual de los diferentes eslabones de la industria y la identificación de algunas estrategias propuestas por los mismos actores y expertos en la industria.
3. Se analizaron las teorías de la prospectiva y la competitividad propuestas por Michell Godet y Michael Porter, respectivamente.
4. Finalmente, con la información obtenida, se seleccionó la estrategia que se consideró de mayor relevancia y urgencia para el sector, como lo es la obtención de la denominación de origen para el producto y el proceso.

Población y Muestra

Para la entrevista dirigida se seleccionaron las empresas tostadoras de cafés especiales, ubicadas en el Departamento del Quindío, teniendo en cuenta que seis de ellas hacen parte de los tres eslabones de la cadena, es decir, son productores, tostadores y comercializadores de sus propias marcas.

Para las entrevistas no estructuradas, se buscó el acercamiento con representantes de gremios y entidades públicas como el director de competitividad de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, la directora del Clúster de cafés especiales del Quindío, el Secretario de Agricultura del Quindío, el Secretario de Desarrollo Económico de Armenia y el ejecutor de un proyecto que se ejecuta en la actualidad en el Departamento del Quindío con recursos del sistema general de regalías y que está orientado a los productores de cafés especiales y su relevo generacional.

Análisis de Resultados

Objetivo 1. Analizar la situación actual de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío

El café especial es por definición, aquel que cuenta con ciertas características diferenciadores frente a los cafés que se comercializan para el mercado doméstico, orientado a los consumidores masivos que no tienen interés en estas características en una bebida de uso cotidiano. Y por lo tanto constituye en producto con un alto valor y apreciado por públicos más especializados en términos de gustos y que no suelen adquirir productos sustitutos para obtener los mismos o similares beneficios. De esta manera se puede expresar en las palabras de La Federación Nacional de Cafeteros (2022), que declara:

En Colombia son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que se traducen en un mayor bienestar de los productores. Estas características están dadas por el origen del café (categoría origen), por su producción en armonía con el medio ambiente (categorías sostenibles) y su compromiso con el desarrollo social de las comunidades (categoría social).

Esta definición difiere en cierto sentido con Arcila, Farfán, Moreno, Salazar & Hincapié (2007), quienes hacen una clasificación según las características del café, coincidiendo tan solo en el origen como característica diferenciadora generadora del carácter de especial, con lo mencionado anteriormente de la Federación Nacional de Cafeteros.

Tabla 1. Empresas tostadoras de café en el Quindío a las que se les aplicó la encuesta semiestructurada

NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	PARTICIPACION EN LA CADENA
CAFÉ LONDON	Corregimiento de Pueblo Tapao Montenegro	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.
CAFÉ CRISTALES	Vereda Naranjal Municipio de Circasia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Coffee Shop La Tienda de los Mecatos	Km 7 Vía Armenia La Tebaida	Tuesta, empaca, comercializa marca propia, también produce dulces a base de café
La Molienda Quindiana	Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.
Café Nancety – Alma Quindiana	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia
La Morelia	Vereda el Caimo Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Combia Inspiración	Calarcá	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café Aborigen	Quimbaya	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.
Café Quindío	Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café San Alberto	Buenavista	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café los Nogales	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque
Café Jesús Martín	Salento	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café Bernal	Salento	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque
Café Antares	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque

Fuente: Elaboración propia

Ellos mencionan los cafés especiales clasificados en:

- Cafés de origen
- Cafés orgánicos
- Cafés de alta tostión
- Cafés saborizados y
- Cafés descafeinados

Por ello para este trabajo se toma como base la clasificación de CENICAFÉ, y en concreta alineación con esta se puede dar por entendido que existen al menos 11 marcas de cafés especiales en el departamento del Quindío (propias del departamento) que pueden ser destacadas dentro de ese selecto grupo y que pueden a todas luces beneficiarse del diseño de una estrategia para el crecimiento del sector.

Estas marcas (el orden no es una clasificación de calidad, es totalmente arbitrario) son: Café Quindío, Genocafé, Café Aborígen, Café Jesús Martín, Café La Molienda Quindiana, Café La Morelia, Café London Brew, Café Velnatti, Café Cristales, Vivo Café, Café Luqman.

De otra parte, han empezado a surgir marcas alternativas, con nichos de mercado más estrechos y que poco a poco se abren paso, a medida que se van conociendo en sus municipios y el departamento, casos como el de Café Kanol que nació como parte del emprendimiento de una caficultora en el municipio de Génova que presentó, gestionó y ejecutó recursos del Fondo Emprender, del que obtuvo apoyo financiero y técnico para el desarrollo de su proyecto.

Tal y como se nota en menciones al respecto en medios de información, como La Crónica del Quindío. Los productores, en algunas ocasiones, prefieren hacer venta detallista, en lugar de exportar directamente, dados los costos y la aparente “dificultad” para hacerlo.

Habiendo identificado estas marcas, se puede mencionar que debido a esfuerzos conjuntos de los productores y la gobernación del Quindío se logró que diez marcas se puedan presentar en el Specialty Coffee Expo, en Boston Massachusetts como lo menciona *Crónica






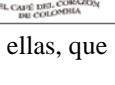
Luego de un proceso de convocatoria realizado por la gobernación del Quindío, en alianza con el clúster de cafés especiales, se recibieron 17 muestras de productos de distintos municipios del departamento, de los que fueron seleccionados los 10 con mejores puntajes en la prueba de catación para participar en la Specialty Coffee Expo.

Entre los seleccionados están Anna María Donney Correal, de International Women Coffee Alliance, IWCA; Bernardo Gallego, de La Tienda de los Mecatos; Cooperativa de Caficultores del Quindío; Daniel Ramírez, de Kabú; Gustavo Patiño, de Ocaso; Jairo Iván López Agudelo, de Horizonte Verde; Jesús Bedoya, de Jesús Martín; Lina Granados, de IWCA, y Torres y CIA, de La Morelia. La participación de estas marcas en este evento, que se llevará a cabo del 8 al 10 de abril en Boston, Massachusetts, Estados Unidos, y es considerado como la feria de cafés especiales más importante del mundo, se da gracias a un trabajo liderado por la RAP Eje Cafetero en asocio con las gobernaciones de los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Tolima, el cual permitirá que cada región tenga 10 representantes cafeteros en el certamen.

Ahora bien, en el análisis de situación actual se hace obligatorio mencionar que el café especial del Quindío no tiene una denominación de origen, donde se tenga el nombre del

departamento, debido a la existencia de una marca, denominada: Café Quindío que hasta ahora ha buscado evitar que se use esta palabra “reservada” para la identificación de su marca comercial. Marca que, por medio de la consulta de la base de datos mundial de Marcas, se puede constatar que hace parte de las doce (12) marcas que tienen en su texto la palabra Quindío, en alguna parte de su denominación. Esta situación ha derivado en un aparente conflicto de intereses entre Café Quindío S.A.S, que sostiene que el registro de la denominación de origen no podría solicitarse usando tal palabra por cuanto infringiría la protección de los derechos comerciales adquiridos por ser esta empresa la propietaria, como consta en la fig. XX. En la que se pueden observar los resultados de la búsqueda mencionada.

Figura 4 Marcas con la palabra Quindío

#	Marca	Fuente	Situación	Pertinencia	Origen	Titular	País del titular	Número	Fecha sol.	Cl. de imágenes	Cl. Niza	Imagen
1	QUINDIO	CL TM	Activo	36	CL	INVERSIONES MARIA OLGA ORELLANA Y CIA. LTDA.		1244128	2017-03-01		29	
2	QUINDIO	CL TM	Activo	36	CL	INVERSIONES MARIA OLGA ORELLANA Y CIA. LTDA.		1243926	2017-02-28		30	
3	QUINDIO	DE TM	Inactivo	36	DE	Graf, Tobias	DE,DE	DE30345882	2003-09-06		30	
4	CAFE QUINDIO'S	EM TM	Activo	32	EM	Cafe Quindio S.A.S.	CO	018428294	2021-03-16		30	
5	CAFÉ QUINDIO	US TM	Activo	32	US	Moreno, Jaime	US	88449113	2019-05-28		30	
6	Cafe Quindio	CL TM	Pendiente	32	CL	Francisco Javier León Rojas		1253164	2017-05-09		30	
7	CAFE QUINDIO	CL TM	Activo	32	CL	INVERSIONES MARIA OLGA ORELLANA Y CIA. LTDA.		1149694	2015-04-07		43	
8	EL QUINDIO RINCÓN JOYERO	MX TM	Pendiente	26	MX	RENE LOZANO GARZA Y ROSA ELIA LOZANO GARZA	MX	0119851431516	2013-11-13		35	
												
9	HOYA DEL QUINDIO CAFETERÍA	MX TM	Pendiente	26	MX	RENE LOZANO GARZA Y ROSA ELIA LOZANO GARZA	MX	0119851431517	2013-11-13		35	
10	Cafe Quindio EL CAFE DEL CORAZON DE COLOMBIA	KR TM	Activo	19	KR	주식회사 코엔케이	KR,KR	412013000009819	2013-03-15		43	
11	CAFE QUINDIO GOURMET SELECCIONADO A MANO 100% COLOMBIANO	US TM	Inactivo	19	US	Arias Mountain Coffee LLC	US	78486068	2004-09-20		30	
12	Cafe Quindio Express EL CAFE DEL CORAZON DE COLOMBIA	KR TM	Inactivo	18	KR	주식회사 코엔케이	KR,KR	412013000009820	2013-03-15		43	

Nota. La tabla contiene los datos de las doce marcas con la palabra Quindío en ellas, que se encuentran entre las protegidas por los derechos de propiedad comercial.

Fuente: Global Brand Database, 2022.

De lo anterior se desprende la búsqueda sobre soluciones para la percibida imposibilidad de registrar la denominación de origen, que serán exploradas al momento de formular la estrategia correspondiente.

El estado actual de los cafés especiales en el departamento del Quindío puede entonces resumirse de la siguiente manera:

Existen ya una multitud de cafés que cuentan con características especiales dentro del departamento y que buscan tener una participación permanente en el mercado local (y unos cuantos en el mercado nacional o internacional).

De las marcas que han surgido y surgen todos los días (normalizadas con registro o no) se pueden distinguir diez, que son las que más resonancia tienen en la región y que además a través de actividades conjuntas de participación de la mano con la gobernación del Quindío han logrado ya tener apariciones mínimas, pero altamente significativas en escenarios internacionales.

Hay una dificultad percibida en el establecimiento de la denominación de origen de los cafés provenientes del departamento, debido a una marca con denominación comercial que tiene el nombre del Quindío, “apropiado” para sí.

No hay una real asociación entre los productores y transformadores de cafés especiales que permita que no obstante el hecho de tener orígenes separados (las fincas o empresas de ellos individualmente) se pueda pensar en una agrupación que facilite las labores de “toma” de presencia en mercados más allá de los propios municipios del Quindío.

Es de este modo que se exploran entonces los siguientes objetivos en la búsqueda de la construcción de una estrategia adecuada y que permita tener en el horizonte temporal el éxito en las tareas de entrada en mercados internacionales, permanencia en estos y posible futura expansión en los tipos de productos asociados al café que pueden aprovechar estos espacios.

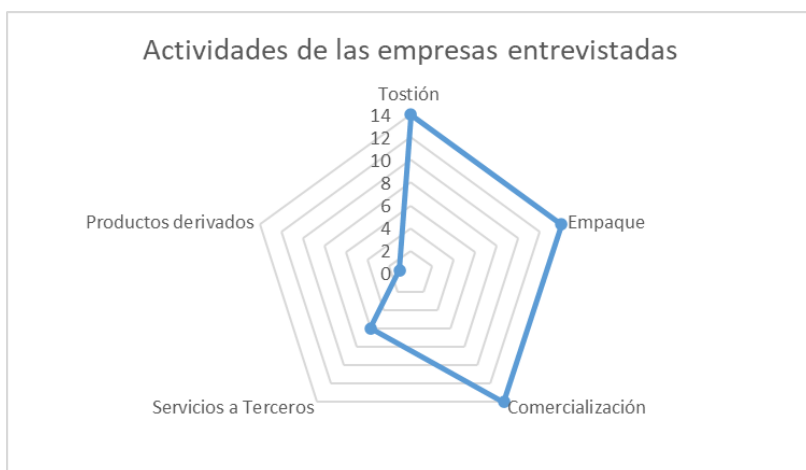
Para ello se creó una entrevista semiestructurada (modelo adjunto como Anexo 1) en la que se busca la ubicación de cada una de las empresas dentro de la cadena de valor de la Industria de los Cafés Especiales, así como capturar las percepciones que tienen ellas sobre la situación que les rodea y así mismo la identificación de aspectos que consideran especiales o relevantes para esa situación a fin de comenzar a orientar la definición de la estrategia.

De este modo se ponen de manifiesto las respuestas a las preguntas establecidas.

- **Hallazgos de la aplicación de la entrevista**

Con el uso de la entrevista semiestructurada realizada a 14 de las empresas tostadoras de Cafés Especiales, cuyo formato se adjunta al final de este documento, se obtuvieron los datos que se ven reflejados en los siguientes gráficos.

Figura 5 Actividades de las empresas entrevistadas dentro de la Industria de los Cafés Especiales

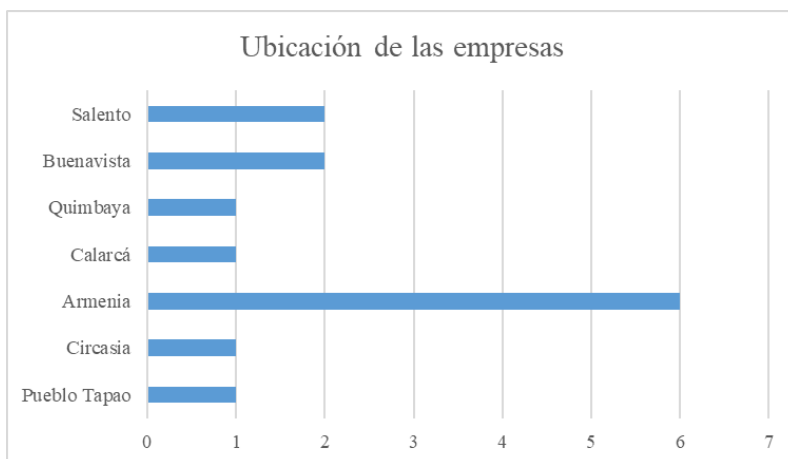


Nota: Contiene la participación en cada etapa de la cadena de valor de cada una de las 14 empresas entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia. 2022.

Del anterior gráfico se puede entender que las tres actividades que son transversales para la mayoría de las empresas de este sector son la tostión, el empaque y la comercialización, que son susceptibles de verse beneficiados, con el establecimiento de organizaciones asociativas formales y de obtener certificaciones o incluso la denominación de origen.

Figura 6 Ubicación de las empresas de la Industria de café

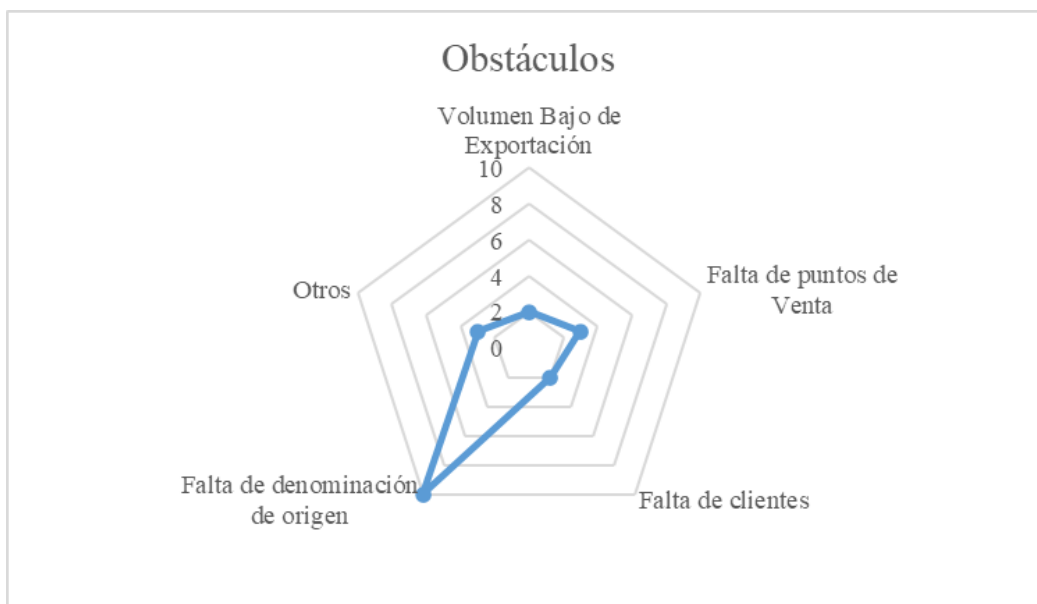


Nota: Muestra la concentración de la ubicación de las empresas.

Fuente: Elaboración propia. 2022.

Como es evidente, la mayoría de las empresas del sector que fueron entrevistadas, se ubican en la ciudad de Armenia, con aproximadamente un 43%.

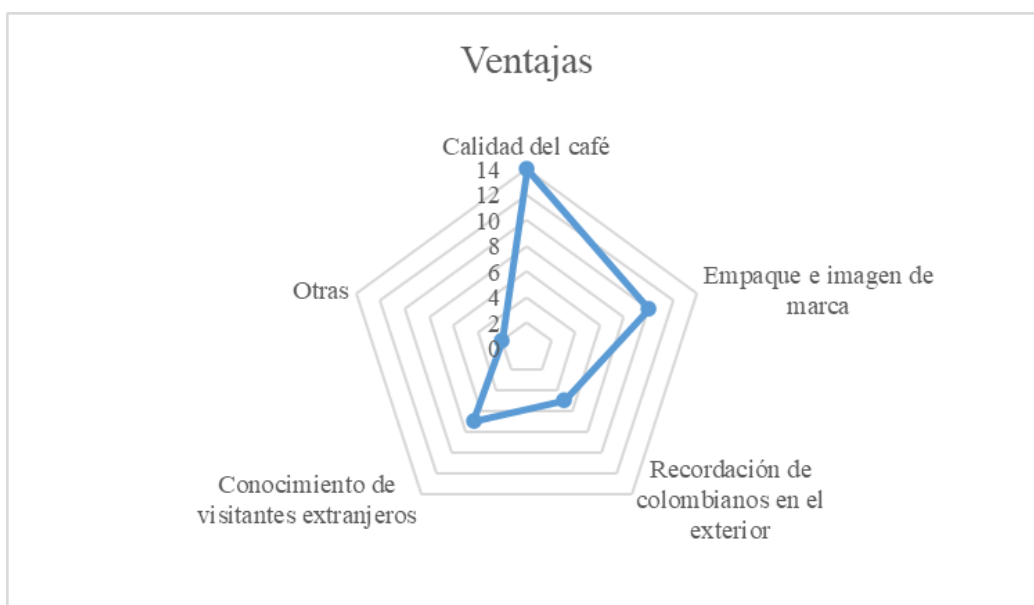
Figura 7 Obstáculos percibidos frente a la participación en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia. 2022.

La ausencia de denominación de origen de los cafés que salen del departamento del Quindío y por tanto la imposibilidad de identificarlos como venidos de esta región es percibida como uno de los obstáculos más grandes.

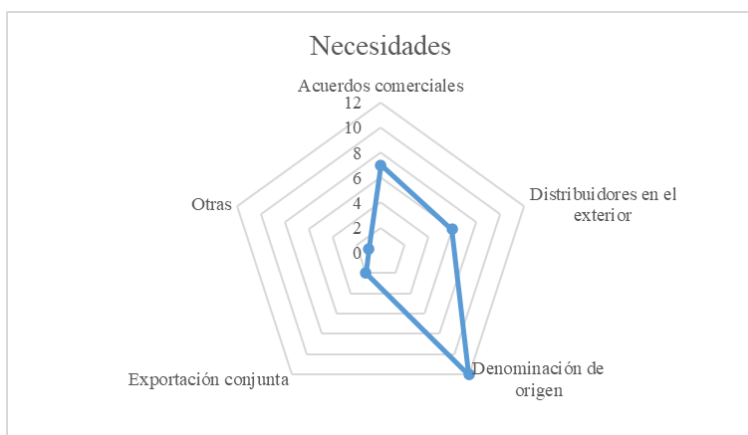
Figura 8 Ventajas percibidas frente a la participación en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Las empresas tienen consciencia de aquello que los impulsa en el exterior, al menos de los que si se tienen, y estos son: la calidad del café, el empaque y la imagen de marca, a la que los empresarios le dan cada vez más importancia y reconocimiento como potenciador de ventajas de participación en el mercado internacional.

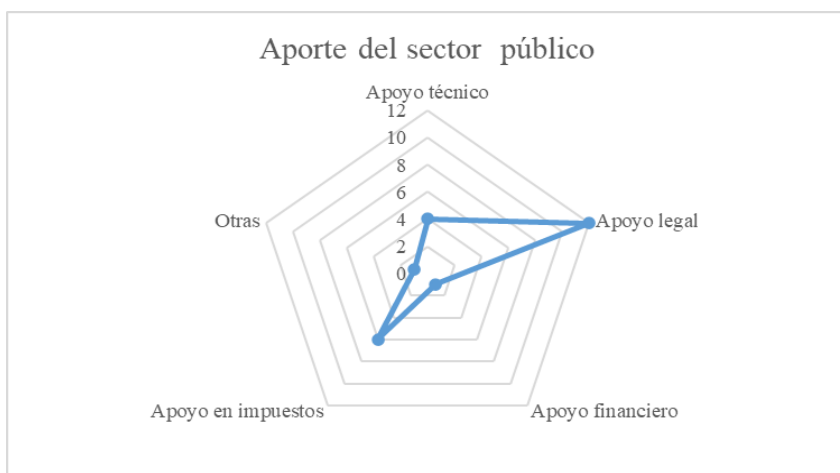
Figura 9 Necesidades percibidas para ganar participación en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Dentro de las necesidades percibidas por las empresas el más profundamente fijado, es la necesidad de la denominación de origen, sin embargo, se puede notar la escasa importancia que le dan a la exportación conjunta, es decir, a una actividad de asociatividad que ofrecería una ventaja competitiva capital.

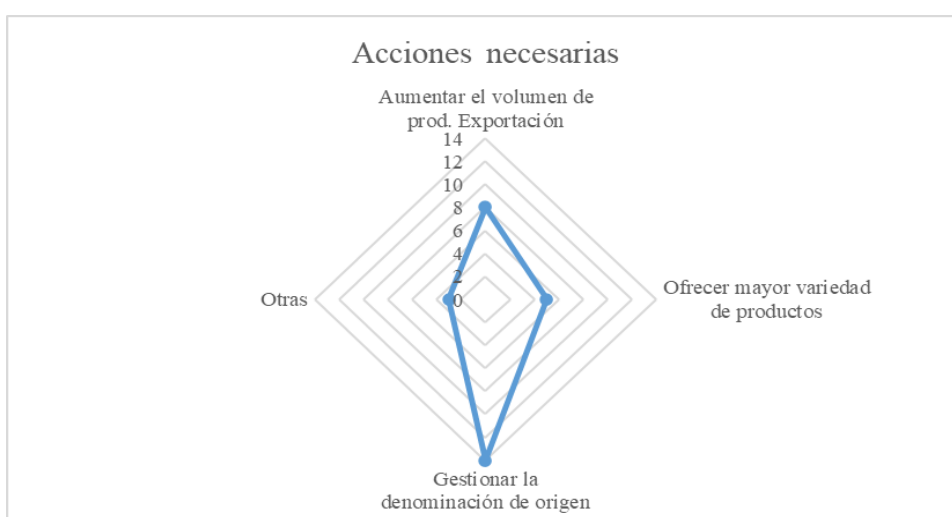
Figura 10 Necesidades percibidas de aportes del sector público



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Las empresas perciben que los dos apoyos más importantes a obtener del sector público son el legal, y el fiscal, que según perciben, permitiría un mejoramiento en la situación actual de la Industria.

Figura 11 Las acciones necesarias para mejorar la situación de la Industria de los Cafés Especiales



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Vuelve a aparecer la gestión de la denominación de origen, como una acción necesaria a emprender para obtener el ideal de desarrollo del sector.

Tabla 2. Personas con las que se realizó entrevista informal no estructurada

NOMBRE	CARGO
ARMANDO RODRIGUEZ JARAMILLO	Director de competitividad Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío
JULIO CESAR CORTES PULIDO	Secretario de Agricultura del Quindío
JOSE SANTOS HERNANDEZ PEREZ	Comité Intergremial del Quindío
JHON ALEXANDER VILLAMIL MAZO	Representante Asofrucol Quindío
JANS DIEMEN MARTINEZ ATEHORTÚA	Secretario de Desarrollo Económico de Armenia Quindío
LUIS BERNARDO GALLO	Productor, Tostador y Comercializador de Cafés Especiales del Quindío
ALEXIS GOMEZ GOMEZ	Alcalde Municipal Buenavista Quindío, Municipio Cafetero
DORA LILIA GUEVARA VELANDIA	Café las margaritas, integrante del Clúster de Cafés Especiales del Quindío.
ALVARO TOBON JARAMILLO	Corporación para la Investigación y la Innovación en el agro, ejecutor de proyecto de cafés especiales.

Fuente: Elaboración Propia 2022

Tabla 3. Empresarios Entrevistados

NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	PARTICIPACION EN LA CADENA
CAFÉ LONDON	Corregimiento de Pueblo Tapao Montenegro	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.
CAFÉ CRISTALES	Vereda Naranjal Municipio de Circasia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Coffee Shop La Tienda de los Mecatos	Km 7 Vía Armenia La Tebaida	Tuesta, empaca, comercializa marca propia, también produce dulces a base de café
La Molienda Quindiana	Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.

Café Nancety – Alma Quindiana	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia
La Morelia	Vereda el Caimo Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Combia Inspiración	Calarcá	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café Aborigen	Quimbaya	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque.
Café Quindío	Armenia	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café San Alberto	Buenavista	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café los Nogales	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque
Café Jesús Martin	Salento	Produce, Tuesta, empaca, comercializa marca propia
Café Bernal	Salento	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque
Café Antares	Armenia	Tuesta, empaca, comercializa marca propia y presta servicios a terceros de tostión y empaque

Fuente: Elaboración propia 2022.

Con estas personas se realizó entrevista informal no estructurada, en la que se abordaron temas como el presente y el futuro de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío, los problemas que afronta el sector y las oportunidades de crecimiento y desarrollo competitivo.

Son personas que tienen alguna relación con la industria, ya sea como empresarios o representantes gremiales.

Objetivo 2. Identificar teorías, y herramientas de competitividad que se puedan aplicar al sector empresarial de cafés especiales en el Quindío

Según (Díaz R, Luis F, 2006), la competitividad se puede definir así:

La palabra, se ha venido utilizando con gran énfasis desde las dos últimas décadas, especialmente en escenarios conformados por gobiernos, estados, empresas, empresarios y universidades, entre otros; casi siempre para señalar el éxito o el fracaso de un agente económico, en el proceso de generación del valor agregado o para establecer un punto de referencia que permita evaluar el buen desempeño económico de un Estado, de una empresa, de un sector, o de cualquier otro agente económico.

Esto resulta útil al momento de determinar por qué se considera tan importante este concepto en aras de tener una administración adecuada para las organizaciones de cualquier ámbito o sector, de modo y manera que se emprenden muchos esfuerzos para poder tener una cualidad de competitividad que permita avanzar hacia la generación de valor.

Partiendo de este concepto se puede decir entonces, que el ser competitivo para una organización es el poder participar de un mercado, cualquiera que éste sea, en las mejores condiciones y teniendo suficientes aspectos diferenciadores, costos bajos (maximizando la calidad y la generación de valor percibido de los productos) y enfocándose lo necesario, como para poder permanecer en la actividad económica siendo ésta redituable y pudiendo durante su existencia expandir esa cuota de mercado que se va ganado conforme permanece en el ideario de los clientes y de los competidores, como un referente o como un “adversario” digno, según sea el caso.

De allí que se deba tomar una definición de competitividad que ilustre aquello que le permitirá la empresa no solo la precaria y básica supervivencia a costa de los márgenes de utilidad, sino la multiplicación de éstos, y por tanto la generación de riqueza, para sí misma y el entorno económico donde existe.

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no excede del precio de mercado de su producto. Así también, su costo no excede del costo promedio de sus competidores. Si no es así, entonces implica que tiene una productividad más baja o paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Saavedra, 2012).

Es evidente que se necesita una estructura de pensamiento que ofrezca las calidades suficientes como para poder ser tomada como referencia en la búsqueda de la positiva y relevante identificación de aquello que en realidad hace competitiva a una empresa, dado que la teoría porteriana se queda a veces sumamente corta al considerar aspectos muy generales de la constitución y vida productiva empresarial como los motores generadores de valor que él, Porter, sostiene que impulsan hacia la ventaja competitiva como culmen de la evolución de una empresa, o de un sector económico, en este caso, el de los productores de cafés especiales en el departamento del Quindío.

A riesgo de que este trabajo suene en este momento como especulativo, tal vez la intención de Porter, fue solo mostrar el horizonte, para que cada quien: empresario, teórico, buscador o gerente; pudiera avanzar hacia este, y encontrar detrás de la línea de la incertidumbre de las meras bases, los valores y acciones que se puedan ajustar a cada caso, sin que se le pudiera estudiar como gurú de la economía, que tiene todas las respuestas y cuyas opiniones deben ser

seguidas a pie juntillas, sino como un innovador que sienta bases y genera inquietudes alrededor de hallar la manera como se puede hacer de los esfuerzos productivos, éxitos financieros y económicos.

Es esa una motivación suficiente, tal vez, para que éste trabajo, realice estas búsquedas más allá del diagnóstico que señala el defecto y pueda señalar las acciones que pueden llevar a lograr el objetivo máximo, el Triunfo, a través de escenarios asociativos y de desarrollo de sector.

Se necesita entonces, determinar qué es lo que en realidad permite medir el nivel de competitividad de una empresa (en este caso de un sector) y que le permite ese ideal de generar, ganancia, valor y de participar por mucho tiempo en el mercado. Para ello, se considera su postura en términos del paralelo identificado por la autora frente a lo que hace competitiva a una empresa, así:

Figura 12 Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			x		x
Tecnología	x	x	x		x
Innovación	x				
Mercadotecnia	x	x	x	x	
Recursos Humanos	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x
Recursos Financieros	x	x	x		x
Cultura	x				
Calidad	x		x		x
Producción		x		x	x
Logística		x			
Organización Interna			x		x
Compras			x	x	x
Investigación y Desarrollo			x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	

Nota: se hace un comparativo entre distintos autores resaltando aquellos aspectos que se pueden administrar en la empresa y que pueden ser utilizados como indicadores de competitividad de esta frente a otras.

Fuente: Saavedra, 2012.

Poniendo en contexto está muy acertada apreciación de la necesidad de establecer parámetros que midan la competitividad empresarial como medio para poder generar una base teórica que justifique el diseño, establecimiento y ejecución de una estrategia competitiva adecuada para la situación del sector de los cafés especiales en el departamento del Quindío, se detectan aquellos aspectos que toman capital importancia en ese logro y por esto es que se recupera una de las más conocidas y usadas en ambientes académicos, la matriz FODA, como una herramienta que

permite hacer la observación de los aspectos internos y externos que afectan a la empresa, y en este caso a todo el sector de productores de cafés especiales quindianos. En aras de, poder articular lo que se tiene, con los que se puede tener.

Esto implica que no hay que aplicar necesariamente la matriz anteriormente vista y estudiada, literalmente como lo haría un estudiante de niveles básicos, cumpliendo con “rellenar” espacios que satisfagan las observaciones de la autora del mencionado trabajo sino observando los aspectos estructurales de su propuesta, se puede decir que:

Los indicadores externos, la tecnología, innovación, mercadotecnia y recursos humanos, capacidad directiva, recursos financieros, cultura y calidad, producción, logística, organización interna y compras, investigación y desarrollo e interacción con proveedores y clientes. Son aspectos que tienen dimensiones internas y externas que ejecutadas y medidas de adecuada manera son, no solo indicadores, sino gérmenes de cantidades de actividades mejoradoras y depuradoras del sistema interno de organizaciones y asociaciones de éstas, por lo tanto, son la base con la que se alinea, la metodología FODA, usada en el desarrollo del siguiente objetivo y que constituye el fundamento de la estrategia presentada para el logro del mejoramiento y desarrollo del sector de los cafés especiales en el departamento del Quindío.

Al operacionalizar estos principios observados por Saavedra, se pueden sistematizar las observaciones a través de la tabla que sigue:

Tabla 4 Principios Indicadores de competitividad en su relación con el ambiente interno y externo

Principio	Relación con lo interno	Relación con lo externo
Indicadores Externos	Permiten determinar si la ejecución de las tareas internas, propias de la empresa, se alinean con tendencias o mediciones externas	Permiten ubicar a la empresa o sector en el contexto del mercado en el que tiene presencia, doméstico o exterior. Y comparar con el desempeño de otras
Tecnología	Da la capacidad de observar si los recursos tecnológicos de gestión, producción o evaluación al interior de la empresa son facilitadores de las labores.	Ubican a la empresa, en una escala o lugar específico, frente a sus competidores en términos de adelantos o nuevos RR TT ⁵ que hay disponibles para poner al servicio de los procesos internos.
Innovación	Observa qué procesos se ejecutan de nuevas maneras o qué productos evolucionan, en sus conceptos, funciones, procesos o presentaciones	Determina el ritmo al que suceden los cambios evolutivos en los productos o procesos, propios de la actividad comercial o industrial ejecutada por la empresa o sector
Mercadotecnia	Evalúa cómo la labor comercial y de imagen de productos y de la empresa misma permea y permanece en el imaginario de quienes la constituyen	Evidencia qué tan importante es la presencia, alcance y participación de la empresa, sus productos, actividades e imagen en el mercado al que pertenece
Recursos Humanos (hoy, Talento Humano)	Observa el cómo la gestión en este aspecto facilita u obstaculiza la ejecución de los procesos, tareas, actividades productivas o	Permite ver las tendencias en administración de este aspecto y cómo se encuentra la empresa o sector en este aspecto, frente a sus

⁵ RR TT, Recursos Tecnológicos

	administrativas de la empresa al motivar o no al talento humano	competidores, o empresas de contexto o condiciones similares.
Capacidad directiva	Va más allá de la ejecución de presupuestos y evalúa la gestión global en términos de recursos, procesos y actividades, que intervienen en el deber ser misional o de apoyo de la empresa o sector	Evalúa el cómo se gestiona la interacción con el medio, los competidores, los proveedores y el mercado en general y cómo esto permite el posicionamiento de la empresa en diversos momentos de su vida productiva.
Recursos Financieros	Delimita el alcance que pueden tener aspectos como la I&D o la Mercadotecnia, siendo la gestión del recurso más escaso, aparte del tiempo.	Permite determinar las necesidades y las posibles fuentes de financiación externas, de acuerdo con políticas públicas u otros orígenes de recursos para el crecimiento y participación del mercado; así como permite comparar el nivel de compromiso que se adquiere al acceder a estas fuentes.
Cultura	Comprende el cómo el talento humano, desarrolla, modos particulares (empresariales) de ejecutar sus tareas o procesos, cómo perciben y gestionan su relación con el producto o servicio y cuánto se identifican con éste.	Toma decisiones de adaptación en términos empresariales de aspectos culturales del mercado o de idiosincrasia de proveedores, clientes y competidores, permitiendo una mejor integración con el mercado mismo.
Calidad	Mide el cómo todos los componentes de la empresa dedican sus acciones, actitudes y procesos al alcance de esta característica que es la mayor generadora perceptible de valor.	Mide, la principal característica generadora de valor, ya que es la que es visible y perceptible, por parte del cliente o consumidor y cómo permite que la empresa y sus productos o servicios se posicionen en el mercado
Producción	Estandariza los procesos, procedimientos, materias primas y finalmente los productos, para ser más eficientes y eficaces en su	Compara procesos, admite nuevas perspectivas que vayan a favor de la evolución en términos, de producto, servicios o procesos.

	fabricación o prestación, en caso de los servicios	
Logística	Delimita el modo como se distribuyen las materias primas, los tiempos, los procesos, el talento humano, para la ejecución de las tareas de abastecimiento interno en pos de la producción o distribución.	Permite la integración con la cadena de abastecimiento, optimizando el crítico aspecto de la provisión de recursos o materias primas y luego de la distribución física nacional e internacional.
Organización interna	Dibuja la estructura organizacional, en términos, de jerarquías y por ende de actividades, responsabilidades dentro del aparato funcional interno de la empresa o sector	Deja ver los cambios que hay en el mercado, la cultura, los gustos y percepciones de clientes y proveedores, a fin de asumir estos retos adaptándose de la mejor manera
Investigación y Desarrollo	Determina el nivel de observación, medición evaluación y mejora constante de procesos, productos, tecnologías, materias primas necesarias para la actividad comercial de la empresa o sector	Ofrece una perspectiva abierta, general de lo que sucede en la competencia y en sectores tecnológicamente afines de modo que permitan la adaptación de métodos, procesos, tecnologías o tendencias en general, para mejorar el posicionamiento en el mercado.
Interacción con proveedores y clientes	Mide, y permite el mejoramiento del modo como se cumple con los compromisos adquiridos con proveedores y clientes. Movilizando lo necesario para que esto se haga de la manera más adecuada y competente posible.	Permite medir, analizar, evaluar y tomar decisiones sobre proveedores adecuados, mejorando las condiciones de provisión o pagos (caso de los proveedores) o el tipo y perfil de cliente que se desarrolla conforme las tendencias del mercado cambian y mutan.

Nota: Contiene los alcances que permiten la interacción de la empresa con su parte interna y con el contexto externo, de modo que se pueda afirmar que es competitiva.

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

La anterior tabla expresa entonces, el cómo la empresa dedica sus esfuerzos a revisarse internamente con base en los conocimientos, retos y experiencias que ha ido recopilando en su

devenir en su ciclo de vida empresarial y también el cómo se ve, evalúa, posiciona y mantiene en el contexto general del mercado en el que existe y pretende permanecer, tomándose el tiempo de compararse, aprender, adoptar o rechazar las tendencias externas afinando cada vez más, el proceso hasta llegar a convertirse a sí misma (la empresa o sector) en referente para otros que estén recorriendo el mismo camino o que busquen empezar a hacerlo.

De este mismo modo, esta tabla abre un gran espectro de posibilidades en cuanto a las actividades que han de diseñarse para lograr la generación de valor y por tanto la competitividad, es decir, se seguirá usando en adelante como base de diseño para la futura estrategia.

Objetivo 3. Elaborar un modelo estratégico de competitividad y prospectiva que permita el crecimiento y la sostenibilidad de la industria de cafés especiales en el Quindío

La estrategia competitiva es por definición: (y que más adecuado que la del propio autor de la teoría) “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía...” (Porter, 2012).

Primero habrá que decir que en el entendido que cada negocio creado individualmente, por la iniciativa de uno o más emprendedores, inversores o creadores de empresa, intenta y de hecho pone en marcha planes, tácticas y estrategias para poder entrar decididamente en el mercado de su sector, y poder “morder algo de la torta” hecha con el dinero que los clientes pagan por los productos que fabrica, comercializa o por los servicios que presta. En efecto, la primera parte de

la vida de una empresa se dedica a hacer titánicos esfuerzos por flotar en el mar bravío de la competencia devoradora, ahora más que nunca, sin perder o perdiendo lo mínimo de recursos y tiempo en determinar la supervivencia y futura expansión del proyecto. Esto se logra con los primeros desarrollos de producto, caso de los cafés especiales en específico, con cafés que tengan características de producción, de percepción organoléptica o de asociación con territorios, aspectos culturales y subjetivos en general que desarrollen la preferencia de cada café especial o de un grupo de estos (los Quindianos, por ejemplo) frente a cualquier otro al poder desarrollar un carácter particular asociados a factores culturales, de idiosincrasia, de apropiación, y/o cualquier otro.

Esto es lo que motiva el desarrollo de un logo símbolo, de una marca en general, de un envase particular y diferenciador (este aspecto es abordable y desarrollable como parte de la estrategia) y de un empaque en primera instancia sirvan para apoyar o potencializar las características propias del producto y su entrada y primera permanencia en el mercado local inmediato.

Sin embargo, llegado el momento de madurez de la empresa, de su creador o creadores y del mercado y clientes que le han recibido de buena manera, por algo sobrevive, es necesario que la empresa como entidad viva en el entorno industrial o comercial donde existe; busque la manera de asociarse con sus similares, de agruparse dentro de una asociación que se fundamente más que en las ganas o el potencial, en la naturaleza y características de las empresas que buscan su expansión.

Es precisamente esa asociatividad la que permite, evitar la lucha fratricida que se podría desencadenar en una canibalización y posterior fracaso de las empresas que conforman la asociación.

Esta percepción está, afortunadamente, más presente en el pensamiento de los nuevos empresarios, lo que permite que las estrategias de Porter, que debemos recordar, son tres (3):

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

Esa presencia en el pensamiento de los empresarios se hace evidente en una evolución del discurso. Como se ve en este artículo publicado por (Agronegocios, 2018), por Ximena González. (y es que resulta relevante lo que se expondrá porque son empresarios del sector agropecuario los que lo expresan).

“la asociatividad es determinante, cuando los agricultores llegan a comercializar sus productos individualmente no tienen ningún poder de negociación y por eso hay hasta tres intermediarios que se aprovechan de los excedentes y las utilidades que puede tener el productor, a rondas de negocios para que la gente los conozca y tengan contacto con diferentes comercializadores”. La cita es de una declaración de Germán Palacio, Gerente General de Fedepapa en 2018.

Lo que refleja esto, es la necesidad de ser consciente de la utilidad de asociarse y de “pertener” para llegar a ejecutar las tres estrategias mencionadas. Y pues, el objetivo que se afronta en esta sección del trabajo procede de ellas y pretende la creación no de una estrategia genérica sino de una definida para el sector de los Cafés especiales en el Quindío.

- El liderazgo global en costos

Se distingue del liderazgo en precios, suele ser una confusión relativamente común, en la que la competencia se fundamenta en “dar los productos más baratos que los competidores”, esto es a un menor precio, a veces a costa del margen de utilidad para poder aumentar la cantidad de unidades vendidas y finalmente obtener un ingreso alto, por la escala de la comercialización.

Aquí entonces, se hace necesario determinar la estructura de costos adecuada que ofrezca a los empresarios individuales, lo necesario para liderar sus propios segmentos de mercado, pero, y esto es aún más importante, se debe constituir una estructura de costos sectorial, si fuera adecuado el término, que englobe los costos generales de la asociación, y que permita dividir, de modo equitativo, estos costos que de todos modos serán menores a los asumidos por las empresas individuales si, por ejemplo, se quisiera exportar el café especial.

- La diferenciación

En esto se puede afirmar con cierto énfasis que las empresas por sí mismas, cuentan con cierta maestría, pero, de nuevo a nivel individual, y tal como lo resalta lo que se ha venido exponiendo y lo que se ha hecho evidente a través de la historia de la evolución el sector de los cafés especiales y en general en casi cualquier sector económico o industrial en el que el “temor” a la competencia ciertamente evita que se desarrolle una diferenciación como sector. Pues bien, realizarlo habrá de ser sustancialmente sencillo, puesto que esta puede hacerse por la región, por el método de producción, por una característica cultural, por una denominación cualquiera (se

hace necesario recordar que algunas de esas cualidades hacen posible, de hecho, la denominación de “café especial”.

Hay que reafirmar, sin embargo, que la necesidad de pensar como grupo y de hallar un punto común que diferencie al sector de los cafés especiales del Quindío se hace capital y necesario, y hallar esa o esas características hace parte de este trabajo, a fin de proponerlo adecuadamente sustentado y potenciado por la base de conocimiento que lo justifique, ante los interesados.

- El enfoque o la concentración

Que según el mismo Porter “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. (Porter, 1987)

Es lo que podría unificar las dos anteriores estrategias, que serían en todo caso los puntales para lograr penetrar y permanecer en el mercado, sin que cada empresa pierda su propia identidad, pero si, entendiéndose a sí mismas como parte de un proyecto más grande que la suma de sus partes constitutivas, para llegar al total éxito como asociación.

De este modo se procede a construir una matriz FODA, que contenga de forma sintética la situación actual del sector de cafés especiales en el departamento del Quindío, de modo que se pueda trazar una estrategia adecuada para dar por cumplido este objetivo.

Tabla 5. Análisis FODA, Industria de Cafés Diferenciados en el**Departamento del Quindío**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clúster conformado por actores públicos y privados, productores, transformadores, comercializadores y entidades estatales. • Institucionalidad estructurada y fortalecida, Red de valor compartido. • Alta cantidad de marcas con certificación en sellos ambientales y de calidad. Rain forest, 4C, UTZ certifique, ISO 140001. • Totalidad de marcas con registro en cámara de comercio. • Reconocimiento nacional e internacional para varias marcas, en ferias de cafés especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector. • Incremento en el consumo de cafés especiales y de denominación de origen. • Declaratoria de paisaje cultural cafetero y destino turístico nacional e internacional. • Planes de desarrollo gubernamentales que establecen metas orientadas al sector de cafés diferenciados. • Tratados de libre comercio vigentes. • Voluntad de los actores para desarrollar procesos asociativos y de economía de escala. • Escuela nacional del café del SENA ubicada en el Departamento del Quindío.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura y bajo nivel de conocimiento sobre los beneficios de la asociatividad. • Acciones individuales de productores, transformadores y comercializadores. • No existe denominación de origen para la industria de los cafés especiales. • Poca tecnificación de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el número de hectáreas cultivadas con café en el Departamento del Quindío. • Falta de regulación en el precio interno de los insumos agrícolas. • Regiones del País que ya cuentan con denominación de origen de cafés especiales. • Presencia de productos sustitutos.

Nota. La información para la construcción de la matriz fue recolectada con el apoyo de actores e interesados como productores, transformadores y comercializadores de cafés especiales del departamento del Quindío. Igualmente, con el concurso de funcionarios públicos e integrantes de agremiaciones como el clúster de cafés especiales y especialistas en el tema del Comité Departamental de Cafeteros.

Pues bien, la estrategia a partir de la Matriz FODA, para este caso específico es, la manera de articular la situación interna del sector con la situación externa. Esto ofrece todo un campo de acción amplísimo en el que el reconocimiento por parte del sector de los cafés especiales, de su propia situación interna y buscar la manera de interactuar con lo externo, ofrece:

- Fortalezas potenciadas por oportunidades
- Fortalezas que disminuyen el efecto de las amenazas
- Debilidades que se minimizan a partir del uso consciente de las oportunidades y,
- Debilidades que se corrigen al detectar las amenazas que pueden potenciarlas o crear nuevas.

Esta es la manera como se hará un uso aplicado de una metodología de diagnóstico como la FODA, como base de la planeación estratégica propuesta y necesaria. Para ello se construye la matriz estratégica que se verá en páginas siguientes y que permite crear el modelo estratégico, que dará de aplicarse adecuada y juiciosamente en el sector de los cafés especiales:

Crecimiento. Expresado como un número progresivamente más elevado de empresas que se unan al esfuerzo común, y que a partir de eso puedan disfrutar los beneficios de la asociatividad.

Sostenibilidad. En términos de poder generar acciones conjuntas que ejecutadas, permitan a los actores del escenario de la asociatividad, mitigar el riesgo de desaparición del mercado por pérdida de la cuota de participación que hayan podido ganar, ya que como se mencionó anteriormente esta estará enraizada fuertemente y estabilizada en virtud de la asociatividad y sus efectos positivos.

Es por lo anterior que se presenta la siguiente matriz, que servirá como insumo primordial para la formulación del modelo estratégico.

Tabla 6. Matriz de Estrategias para la Industria de Cafés Especiales en el Quindío

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Clúster conformado por actores públicos y privados, productores, transformadores, comercializadores y entidades estatales. • Institucionalidad estructurada y fortalecida, Red de valor compartido. • Alta cantidad de marcas con certificación en sellos ambientales y de calidad. Rain forest, 4C, UTZ certifique, ISO 140001. • Totalidad de marcas con registro en cámara de comercio. • Reconocimiento nacional e internacional para varias marcas, en ferias de cafés especiales. • Voluntad de los actores para desarrollar procesos asociativos y de economía de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura y bajo nivel de conocimiento sobre los beneficios de la asociatividad. • Acciones individuales de productores, transformadores y comercializadores. • No existe denominación de origen para la industria de los cafés especiales. • Poca tecnificación de los procesos.

OPORTUNIDADES

- Políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector.
- Incremento en el consumo de cafés especiales y de denominación de origen.
- Declaratoria de paisaje cultural cafetero y destino turístico nacional e internacional.
- Planes de desarrollo gubernamentales que establecen metas orientadas al sector de cafés diferenciados.
- Tratados de libre comercio vigentes.
- Escuela nacional del café del SENA ubicada en el Departamento del Quindío.

AMENAZAS

- Disminución en el número de hectáreas cultivadas con café en el Departamento del Quindío.
- Falta de regulación en el precio interno de los insumos agrícolas.
- Regiones del País que ya cuentan con

Estrategias F-O

1. Uso de recursos financieros, de conocimiento y técnicos, ofrecidos por las políticas públicas y sus facilitadores.
2. Aumento de la calidad interna de productos y servicios del clúster, por la certificación de cada vez más integrantes, motivados por el aumento del consumo y la consciencia de los consumidores.
3. Obtención de participación en el mercado internacional al hacer uso de Tics vigentes, aprovechando el reconocimiento granjeado en las ferias internacionales.
4. Ampliación del mercado, dada la afluencia de visitantes al territorio del Quindío motivada por la declaratoria del PCC.

Estrategias F-A

1. Aumento de las hectáreas dedicadas a cafés con diferenciación.
2. Negociación de precios con proveedores de insumos agrícolas específicos.
3. Aprovechamiento de la legalización de los actores del clúster para la gestión de la denominación de origen.
4. Creación de denominación de origen

Estrategias D-O

1. Creación de cultura de la asociatividad, haciendo uso de las políticas públicas y la formación obtenida en el marco de las mismas.
2. Gestión de formación específica en asociatividad ofrecida por el SENA en el departamento del Quindío.
3. Gestión de formación y recursos para la tecnificación de los procesos de parte de productores, transformadores y comercializadores del sector.

Estrategias D-A

1. Adquisición de nuevos terrenos cultivables, bajo la figura de la asociatividad.
 2. Establecimiento de procesos que por tecnificados y orgánicos, requieran una menor cantidad de insumos agrícolas convencionales.
 3. Creación de una asociación de
-

denominación de origen de cafés especiales. <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de productos sustitutos. 	que no tenga las limitaciones legales de marca actuales.	cultivadores, transformadores y comercializadores de cafés con diferenciación.
---	--	--

Nota: La tabla contiene la articulación estratégica de acciones necesarias para mejorar la competitividad de las empresas de la Industria de Cafés Especiales del Quindío, a partir de la matriz FODA analizada anteriormente.

Fuente: Elaboración propia. 2022

Como es posible identificar, las estrategias se encuentran orientadas hacia el nacimiento y fortalecimiento de asociaciones de cultivadores, transformadores y comercializadores. Esta es la principal entrada al mercado con un nivel de fortaleza suficiente, que permita aumentar el poder de negociación, la participación, la relevancia y la permanencia en el mercado que se pretende conquistar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las principales barreras percibidas por los posibles integrantes del Clúster o Sector de los Cafés Especiales en el departamento del Quindío, y que por lo tanto es la “piedra angular” del arranque del proceso de creación del mismo, es la posibilidad de crear la denominación de origen. Puesto que esta podrá quitar del imaginario de los socios constituyentes y de los que se vayan adhiriendo al proyecto, la sensación de esfuerzos perdidos en términos de posicionamiento, que hasta ahora ha sido el principal óbice para el emprendimiento de la asociatividad como camino, para ello es necesario al menos esbozar la situación actual en este particular aspecto.

En el departamento del Quindío, existe una Empresa Privada, denominada Café Quindío, que ha registrado la marca a nivel nacional e internacional a fin de proteger, de manera muy lógica, sus intereses económicos particulares, impidiendo que se pueda en realizar cualquier esfuerzo

que pueda usar en su marca, esa denominación o alguna similar, incluyendo “Café del Quindío”. Esto en las diversas ocasiones en que se ha pensado en establecer la denominación de origen, ha desmotivado y generado en los interesados una inacción congelante, que hace que más bien se mantengan los esfuerzos individuales y en los que la mención al territorio del Quindío cuando se realiza algún tipo de comercialización o impulso de marketing deba hacerse de manera informal y hasta subrepticia.

Sin embargo, a la luz de este proyecto se ha encontrado una manera de superar esto basado en las evidencias que hay actualmente y en la legislación vigente a este respecto, para ello, se pondrá en contexto lo expresado, así:

La existencia de Café Quindío y su “apropiación” del nombre del departamento como parte de su marca de ha sido como ya se mencionó, la principal barrera percibida para hacer las diligencias de registro de la denominación de origen de parte de grupos de interesados que han pretendido alguna vez, realizar ese registro que le daría al proyecto de asociatividad un peso muy diferente a todos los que hasta ahora se han intentado.

Sin embargo, el que hasta ahora no se haya implementado también demuestra que no se ha hecho una búsqueda juiciosa o un esfuerzo conjunto para lograr este fin, testimonio de esto es el que haciendo pesquisas serias sobre el tema se ha podido determinar que en la legislación colombiana:

Las denominaciones de origen son signos que designan un producto originario de un lugar determinado que cuenta con calidades, reputación o características que se deben al medio geográfico en el que se produce, incluyendo sus factores naturales (v.gr., suelos,

clima) y sus factores humanos (v.gr. saberes tradiciones, métodos de elaboración). Así, una Denominación de Origen debe estar constituida por la denominación de un país, región o lugar determinado, o por una expresión que se refiera a una zona geográfica determinada.

Esta especial figura jurídica se encuentra regulada en los artículos 201 a 220 de la Decisión 486 de 2000, desarrollados a nivel interno a través de la Resolución N° 57530 de 2012. La Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina señala expresamente que la solicitud de declaración de protección podrá realizarse de oficio por parte de la oficina nacional competente o a solicitud de los interesados legítimos, a saber: a) las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la extracción, producción o elaboración del producto que se pretenda distinguir con la denominación; o b) las autoridades estatales, departamentales o municipales, en tratándose de denominaciones de origen de sus circunscripciones.

Al igual que las marcas colectivas y las marcas de certificación, las denominaciones de origen son signos distintivos vinculados a la colectividad. Este vínculo con el interés colectivo, se evidencia de manera directa en materia de denominaciones de origen, pues - a diferencia de las marcas- no se trata de un derecho subjetivo concedido a favor de un particular, sino de un bien colectivo cuya protección es declarada por el Estado, quien reconoce una situación de hecho que se ha consolidado a través del tiempo con ocasión de la convergencia de diversos elementos, tales como: una zona geográfica delimitada, un producto de especiales características, determinados factores y humanos y un proceso de adquisición de reputación y reconocimiento, entre otros.

Las ventajas atribuidas a las denominaciones de origen se circunscriben a diversos ámbitos, tales como, el económico, el ambiental y el social. Así, la declaración de protección de una denominación de origen puede derivar en la adquisición de un mayor valor pues facilita el acceso del producto a nuevos mercados en los cuales se podrá competir en mejores condiciones, con ocasión de las especiales características vinculadas al origen del producto en cuestión.

De otro lado, la protección de las denominaciones de origen se asocia con el uso sostenible de los recursos naturales, como quiera que la comunidad asociada al proceso suele reconocer la importancia de garantizar la existencia del producto de que se trate (v.gr. acceso a la materia prima, mantenimiento de las condiciones del cultivo, etc.), generando conciencia del uso sostenible los recursos locales. Finalmente, la denominación de origen tiene la potencialidad de fortalecer el tejido social y la identidad territorial, toda vez, que es un medio de preservación de los conocimientos tradicionales y del patrimonio cultural, así como un instrumento de promoción de la asociatividad.

En conclusión, el ordenamiento jurídico contempla tres signos distintivos que gozan de una característica común: su relación con la colectividad. Tal particularidad, permite que la participación de los empresarios en el mercado se encuentre respaldada por una asociatividad que podrá determinar un objetivo común. De manera que los signos distintivos con vocación colectiva serán un importante instrumento de consolidación de estrategias, apertura de nuevos mercados y de fortalecimiento de la competitividad. (Superintendencia de industria y comercio, 2021)

Aquí se hace evidente la ventana de oportunidad que se presenta ante los productores, transformadores y comercializadores de Cafés Especiales en el territorio del Departamento del Quindío, dado que como se desprende de la anterior cita, el interés común, prima por sobre los intereses de particulares, por lo que la presencia de la palabra Quindío en la marca de café antes mencionada no constituye un obstáculo real para el logro de la denominación de origen. Debido a esto la consecución de dicha denominación se convierte en la actividad principal de la estrategia, que además servirá como motivador por excelencia para el desarrollo del sector, constituyendo el inicio del proceso legal para obtener la denominación de origen, que identifique todos los productos de café de los asociados, como un producto del Quindío.

Esto redundará en beneficio del sector y por ende de cada uno de los actores que pertenecen a este, además que ofrecerá un aumento significativo en la fortaleza de la capacidad de negociación, abrirá un nuevo horizonte, que naturalmente no trabaja solo, de hecho, sin la unidad de todos los implicados, sin esfuerzos sinérgicos la denominación de origen no es más que un árido documento que no tendrá nada que sustentar, al no haber energía de unión e intereses comunes en realidad detrás.

A partir de lo anterior es que se propone entonces, como estrategia principal para el desarrollo de la Industria de los Cafés Especiales en el Departamento del Quindío, la consecución de los objetivos de desarrollo y afianzamiento del sector, estrategia que está resumida en la siguiente matriz.

Diseño de la Estrategia

Tabla 7. Matriz resumen de la estrategia elegida de obtención de la denominación de origen

ESTRATEGIA	DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE LOS CAFÉS ESPECIALES DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDIO.
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA	<p>Mejorar los niveles de competitividad de la industria de los cafés especiales del Departamento del Quindío.</p> <p>Fortalecer procesos de asociatividad y economía colaborativa para aprovechar las oportunidades del mercado nacional e internacional.</p> <p>Posicionar el café diferenciado del Quindío en mercados nacionales e internacionales.</p>
ACTORES INVOLUCRADOS	<p>Productores de cafés del Departamento del Quindío con características especiales, que tengan algún tipo de certificación internacional en buenas prácticas agrícolas – BPA.</p> <p>Empresas tostadoras de café del Departamento del Quindío.</p> <p>Empresas comercializadoras de cafés especiales del Departamento del Quindío con registro de marca y registro mercantil.</p> <p>Comité Departamental de Cafeteros del Quindío.</p> <p>Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío.</p> <p>Gobernación del Quindío, secretarías de agricultura y comercio industria y turismo.</p>
DENOMINACIÓN	CAFÉ DEL QUINDIO, SABORES Y SABERES ANCESTRALES

ENTIDAD CERTIFICADORA	SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO - SIC
PASOS PARA OBTENER LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN	<p>Presentar solicitud ante la SIC con las siguientes características:</p> <p>Indicar la denominación de origen que se pretende proteger, en este caso, cafés especiales del Departamento del Quindío.</p> <p>Describir la zona geográfica, detallando sus características físicas, sociales, culturales, calidad en la producción. Se debe describir en qué áreas se realiza cada uno de los procesos. Producción, tostado y empaque.</p> <p>Indicar el producto que se pretende amparar con sus características de calidad reconocidas. Para este caso, cafés especiales cultivados en el Departamento del Quindío bajo altos estándares de calidad, en procesos certificados por agencias internacionales.</p> <p>Presentar la reseña de calidad, reputación y características, es decir, las certificaciones que acrediten los procesos.</p>
AUTORIZACIÓN DE USO DE LA DENOMINACIÓN	<p>Los beneficiarios solicitantes de la denominación de origen, es decir, las organizaciones que hayan presentado la propuesta.</p> <p>Las personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos establecidos para el uso de la denominación.</p> <p>Personas o empresas que se dediquen solo a la comercialización del producto protegido, pero que cumplen requisitos legales y de calidad.</p>
ADMINISTRACIÓN DE LA DENOMINACIÓN.	<p>La denominación podrá ser administrada por una entidad de reconocida reputación, puede ser pública, privada, gremial o asociativa. Debe demostrar interés, idoneidad, la transparencia y la capacidad para mantener y proteger la denominación.</p> <p>Se debe elaborar un manual o reglamento de uso, en el que se establezcan mecanismos de control para el uso de la denominación.</p>
DIFUSIÓN DE LA ESTRATÉGIA	<p>Desde la solicitud, es necesario que todos los actores interesados, sean enterados del avance del proceso hasta la obtención de la certificación, y luego de obtener la</p>

	certificación de denominación de origen, es recomendable que la entidad administradora se seleccione por consenso.
	Se debe elaborar en conjunto el manual o reglamento de uso de la denominación, el cual debe ser solicitado permanentemente con actores involucrados e interesados.
CONTROL DE USO Y EFECTIVIDAD DE LA DENOMINACIÓN	Para vigilar el buen uso de la denominación, se debe crear una instancia de control y vigilancia.
	Para medir su efectividad, se debe diseñar una batería de indicadores que permita hacer un monitoreo constante.

Fuente Elaboración propia. 2022

Conclusiones y Recomendaciones

Al realizar las entrevistas no estructuradas y personalizadas a representantes de organizaciones gremiales e instituciones públicas y privadas, se puede establecer que la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío tiene un alto potencial de crecimiento, toda vez que se ha venido generando una creciente cultura de consumo de cafés con características diferenciadas no solo en el Departamento, sino a nivel nacional.

Se destaca también el apoyo institucional mediante la ejecución de proyectos con recursos de orden nacional y departamental, como es el caso de los recursos del sistema general de regalías, y la participación de entidades como Innpulsa, dedicadas al fortalecimiento empresarial, lo que denota un ambiente político apropiado para el desarrollo de esta industria, aspecto indiscutiblemente necesario para el desarrollo de cualquier sector de la economía.

Se observa igualmente que a pesar de haber logrado avances significativos, en aspectos como el mejoramiento de la producción con aplicación de buenas prácticas agrícolas -BPA y la obtención de sellos internacionales de calidad, de existir una cifra significativa de marcas de cafés especiales con registro de Cámara de Comercio y sellos de calidad y de haber penetrado en mercados nacionales e internacionales, el trabajo sigue siendo muy individual, es decir, no se identifican procesos asociativos o colaborativos y cada empresario y actor de la cadena, actúa de manera individual haciendo esfuerzos que podrían tener mejores resultados si se realizaran de manera conjunta.

Con la aplicación de la encuesta semiestructurada, la cual fue aplicada a un grupo de empresarios tostadores de café, algunos de ellos con participación en los tres eslabones de la cadena, productores, tostadores y empaques y comercializadores, se pudo observar un sentir común hacia la implementación de una estrategia que ya ha dado resultados en otras regiones del País como Cauca, Nariño y Huila, se trata de la denominación de origen, un proceso de reconocimiento y protección de un producto, bien o servicio, que se adelanta ante la Superintendencia de Industria y Comercio, el cual además de proteger, genera reconocimiento y reputación.

Finalmente, se concluye que la estrategia que se debe implementar para mejorar la competitividad de la industria de los cafés especiales en el Departamento del Quindío es la denominación de origen.

A manera de recomendación, se propone como punto de partida, el fortalecimiento del clúster de cafés especiales, el cual es débil y no genera la sinergia necesaria entre todos los participantes de la industria.

Se propone, incluir en el próximo plan de desarrollo departamental, desde las secretarías de agricultura y comercio, industria y turismo, una meta orientada al fortalecimiento del sector y de manera específica al proceso de denominación de origen.

Se propone, conformar asociaciones de productores, transformadores y comercializadores en los diferentes municipios del departamento, interesados en ser beneficiarios de la marca de denominación de origen, para empezar a socializar el proceso, ya que este, demanda un tiempo considerable y el éxito de la denominación radica en su uso.

Referencias Bibliográficas

Arcila P., J., Farfán V., F., Moreno B., A., Salazar G., L., & Hincapié G., E. (2007). Sistemas de producción de café en Colombia. Bogotá: Blanecolor Ltda.

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (20 de Enero de 2022). Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. <https://camaraarmenia.org.co/noticias-empresarial/los-cafes-especiales-continuan-incrementando-la-rentabilidad-del-sector-las-exportaciones-de-cafe-transformado-en-el-quindio-incrementaron-un-116/>

Colciencias. (2012). Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación - PEDCTI. Armenia: Observatorio de ciencia tecnología e innovación.

Dalessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson .

Federación Nacional de Cafeteros. (Febrero de 2010). <https://federaciondecafeteros.org/static/files/15Anexos.pdf>

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Dulod - Unesco.

González, X. (19 de 12 de 2018). La asociatividad es una estrategia para alcanzar la competitividad. <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-asociatividad-es-una-estrategia-para-alcanzar-la-competitividad-2807257>

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. Mexico D.F: Mc Garw Hill.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial . *Omnia*, 158 - 184.
- Palacio Acero, L. C. (2016). Dirección estratégica. Segunda edición. Bogotá D.C: Ecoe, ediciones. .
- Porter, M. (2017). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, Num 28, 171 - 195.
- Ramírez Díaz, L. F. (2006). La Competitividad...¿A qué se refiere? *Ensayos de Economía*, 108.
- Rodriguez Jaramillo, A. (7 de febrero de 2020). *Cámara de comercio de Armenia y del Quindío*.
www.camaraarmenia.org
- Saavedra García, M. L. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión* No. 33, 100.
- Solanilla, J. S. (23 de enero de 2017). *Fincas Quindío Ya*. <https://fincasquindioya.com/cafes-especiales-quindio/>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179 - 196.

Ubfal, D. (2004). *El concepto de competitividad, medición y aplicación al caso Argentino*.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Valencia Barrera, G. A., Rojas Arias, M. A., & Beltran Franco, M. E. (2015). *Armenia, enclave exportador de café*. Bogotá D.C: Ministerio de Cultura de Colombia.