

## **Planeación estratégica en la caficultura colombiana: el caso del Vivero El Iguá**

### **RESUMEN**

La caficultura colombiana ha dejado poco a poco de lado los modelos tradicionales a gran escala, dando paso a pequeñas áreas cultivadas, con énfasis en obtener productos de alta calidad. Dentro de los municipios productores de café con esta nueva tendencia de lotes pequeños y mayor atención a la calidad se encuentra San Francisco, ubicado en el departamento de Cundinamarca. Actualmente, el Vivero El Iguá es el único vivero del municipio con registro ICA y semilla certificada por CENICAFÉ, atendiendo solo al 16,7% de los caficultores de San Francisco. Razón por la cual se busca que el Vivero aproveche la necesidad de los caficultores del municipio de contar con plantas de alta calidad para la siembra. Es así como que se despliega un análisis del entorno, del sector y la identificación de características de una muestra de caficultores, para finalmente establecer el plan estratégico del Vivero El Iguá. A través de las estrategias propuestas se pretende atender las necesidades descritas generando valor tanto para los caficultores como para el Vivero El Iguá.

**Palabras clave:** Cultivo de café, almácigos, plan estratégico.

### **MARCO TEÓRICO**

#### *La importancia de la planeación estratégica*

La planeación estratégica es un proceso que favorece la proactividad de una organización en la toma de decisiones con base al futuro proyectado. La toma de decisiones en el presente implica también tomar riesgos sobre los resultados esperados (Drucker, 2002) y para mitigarlos, las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazo. Bajo este ambiente de incertidumbre, considerar y analizar los supuestos hace posible definir y organizar los propósitos de una organización. Es por ello, que para los empresarios la planeación estratégica es el punto de partida si se quiere alcanzar un desempeño superior al de los competidores, y tener un liderazgo exitoso (Forehand & Sheshunoff, 2003).

En el libro *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*, Ansoff (1997) propone que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y

el ambiente” (p. 259). La planeación estrategia es un proceso que implica un análisis de capacidades internas confrontadas con las fuerzas del entorno. El concepto de estrategia se introduce así en el campo económico y académico con la teoría de los juegos cuya idea básica es la competición (Neumann & Morgenstern, 1944). Y bajo la noción de entorno, autores como Tabatoni y Jarniou complementan que la estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Tabatoni & Jarniou, 1975). Ahora bien, comprendiendo que la estrategia combina ambiente interno y externo de la organización, esta no solo integra las principales metas y políticas de una organización, sino que también, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. De manera que una estrategia bien formulada contribuye a poner orden y permite anticiparse a los posibles cambios del entorno y a las posibles acciones de los oponentes (Mintzberg & Quinn, 1991).

Para Michael Porter la estrategia conduce a explorar nuevas formas de competir que aporten a la oferta de mayor valor para los clientes, que el que perciben en los competidores (Porter, 2011), para alcanzar una posición única y valiosa en el mercado. Este autor, formula 3 estrategias competitivas genéricas como la forma más simple, elemental y posible de establecer una estrategia: el liderazgo en costes (perseguir contar con la estructura de costes más reducida de la industria, como ventaja competitiva), la diferenciación (en uno o un grupo de atributos relevantes para el cliente) y la especialización o enfoque (en un grupo de Clientes, contextos o necesidades) (Porter, 2010). Escoger entre las distintas posibilidades, marcando la diferencia y el valor que diferencia, demanda centrar los esfuerzos y los recursos en alcanzarla. Es preciso entonces renunciar al resto de posibilidades (Porter, 1985).

En este sentido, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2008), en el libro Safari a la estrategia, señalan la necesidad de ampliar la visión para comprender la organización como un todo, pero también la comprensión del rol y funcionamiento de cada una de sus partes. Y para lograrlo, estos autores proponen una clasificación más elaborada de las diversas aproximaciones a la estrategia, la cual, desde el punto de vista académico, se encuentran catalogadas en diez escuelas de pensamiento clasificadas en 3 grupos (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008):

Normativas o prescriptivas de pensamiento estratégico

1) Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción. 2) Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal. 3) Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.

Positivas o descriptivas

4) Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario. 5) Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental. 6) Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente. 7) Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación. 8) Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo. 9) Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.

Escuela transformativa

10) Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación.

Actualmente se habla de estrategia en diferentes ámbitos como los negocios, la política, la religión, la cultura. El término “estratega” ha sido utilizado libremente en muchos contextos, principalmente para etiquetar a los altos directivos, aunque no necesariamente sean ellos quienes las creen. Según Jackson (2011) implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil, sin embargo, “muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61). Con base a lo anterior Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2008) proponen una definición multidimensional de la estrategia organizativa, la cual recoge aspectos complementarios de dicho concepto en una única definición: como plan, patrón, posición y perspectiva. De esta manera se reconoce que la estrategia permite orientar las decisiones para lograr las metas propuestas, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones. Y el proceso de planear la estrategia adquiere un carácter dinámico, dados los permanentes cambios del entorno y las particularidades de cada organización.

Por su parte Beinhocker y Kaplan (2002) en su artículo *Tired Of Strategic planning?*, analiza 30 grandes compañías como ABB, IBM, Johnson & Johnson, Unilever, entre otras, concluyendo que, si bien los ejecutivos consideran que la planificación estratégica es una parte importante de su trabajo, muchos creen que este proceso produce pocas ideas y a menudo está cargado de políticas que lo hacen más complejo. Afirman que obtienen poco valor de su planificación estratégica anual, por lo que este proceso debe ser rediseñado para apoyar la creación de estrategias en tiempo real. Estos dos autores finalmente proponen que la planificación debe ser un ejercicio que cuente con dos objetivos generales: contar con mentes preparadas y aumentar la capacidad de innovación, de manera que logre abrir la organización a un nuevo pensamiento (Beinhocker & Kaplan, 2002).

En este orden de ideas, los procesos de planeación estratégica requieren de la participación del personal de todos los niveles de la organización, de manera que se fomente el pensamiento y actitud de carácter estratégico. Concentrar y aislar un pequeño grupo de planificadores con mayor o menor apoyo de la alta dirección, durante un período de tiempo alejados de la organización no sería lo más conveniente, de hecho, no sería lo más estratégico. La participación de distintos miembros de la organización se constituye en el instrumento que favorece el dictamen entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Castillo & Castellanos, 2011). La cantidad de personas que participen en la planeación y el perfil de estas depende del tamaño de la empresa como variable contingente considerada en el estudio de la planeación estratégica (Hofer, 1975). Por ello, promover la eficiencia en el talento humano incrementa el compromiso del personal para con los objetivos organizacionales y su participación en el proyecto de la empresa, más allá de cumplir los objetivos de lo planeado, se obtiene ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (Duran, Crissien, Virviesca & García, 2017).

#### *El proceso de producción de café*

La primera fase del proceso de producción de café comprende las cuatro (4) etapas: “Germinación de café”, “Trasplante de chapola”, “Etapa de Almácigo” y “Siembra Definitiva”. Esta fase es prácticamente responsable de la mejor calidad, asegurando lo que se conoce como “El inicio del mejor cafetal” A continuación, se describirán las cuatro (4) etapas de la primera fase del proceso de producción del café que será impactada con este proyecto:

1. Germinación de café: Un grano de café es en realidad una semilla, la cual se debe seleccionar de acuerdo con la variedad elegida. El proceso de germinación dura aproximadamente dos meses y de allí se obtiene las chapolas.
2. Trasplante de chapola: Esta fase inicia con el trasplante de las chapolas a una bolsa de polietileno negro de 17 x 23 centímetros, en la cual se mezcla tierra y materia orgánica. Es importante resaltar que en esta etapa se debe contar con sombra y facilidad de riego para el producto.
3. Almácigo: Las plantas pueden durar en este proceso entre cinco a seis meses hasta que el colino de café se encuentre en condiciones de ser trasplantado al campo. En promedio, en esta fase la planta forma de 6 a 8 pares de hojas verdaderas o nudos.

4. Siembra definitiva: Esta etapa dura aproximadamente once meses dependiendo la zona, los recursos hídricos, la época de siembra, la temperatura, nutrición entre otros. Las plantas son transportadas al lugar de siembra, continuando con la etapa vegetativa.

Al culminar la etapa vegetativa se da comienzo a la primera floración que marca el inicio del desarrollo reproductivo del cafeto. Al ser una especie perenne, el desarrollo vegetativo y reproductivo continúan durante toda la vida de la planta.

#### *Historia del Vivero El Igúa*

Esta empresa nació en el año 2015 en el Municipio de San Francisco de la provincia de Gualivá en el departamento de Cundinamarca. El vivero se dedica a la producción y comercialización de plantas de café especie *Coffea Arabica* (café arábigo) variedad Castillo®, en su primera etapa, comúnmente llamadas almácigos o colinos de café. Este es el único producto que atiende la necesidad de los caficultores al contar con una planta de café de alta calidad, de precio competitivo y un excelente servicio. Así mismo, es el único vivero en el municipio que cuenta con el registro ICA, semilla certificada por CENICAFÉ y acompañamiento y asesoramiento desde la compra hasta la siembra de la planta. De acuerdo con las investigaciones de Cenicafé la variedad de mayor recomendación es la variedad Castillo® por su resistencia a la roya y desempeño productivo, es una variedad compuesta de porte bajo, ligeramente mayor que la variedad Caturra, de ramas largas, hojas grandes, vigorosa, de grano grande, excelente calidad en taza que es conocida por su suavidad, aroma y acidez cítrica, y producción superior a la de la variedad Caturra (Rojas, 2019)

Al igual que en cualquier sector, la planeación estratégica es una herramienta poderosa que permite generar un camino que conllevará al éxito de la organización, y para la agricultura esto no es una excepción. Sara Boettiger, Nicolas Denis y Sunil Sanghvi (2017), hacen relación a seis elementos centrales de la planificación y ejecución, en los cuales los gobiernos están buscando transformaciones agrícolas que logren múltiples objetivos a la vez. Orientados al desarrollo económico y a los objetivos de reducción de la pobreza, los gobiernos también se enfocan en incorporar Planes de Transformación en Desarrollo Sostenible. Según esto, los elementos que muestran el perfil de un plan agrícola superior son: 1) Estrategias priorizadas y diferenciadas; 2) Oportunidades impulsadas por el mercado para los agricultores; 3) Agentes de cambio identificados y movilizados; 4) Encontrar los puntos de partida correctos para la escala; 5) Enfoque pragmático con una mentalidad de inversor; y 6) Avances en políticas habilitadoras. La transformación agrícola es esencial para el futuro bienestar de las naciones

en desarrollo y, por lo tanto, también a un mundo más equitativo (Boettiger et al., 2017). Un ejemplo de ello es el plan estratégico formulado para el periodo de 2013-2018 para la finca agropecuaria Julia (Vargas, 2014) ubicada en el barrio Naymuro Cantón Quilanga de la provincia de Loja, el cual se implementó como una respuesta a la falta de organización y control por parte de la producción agropecuaria. En su análisis, Vargas (2014) muestra como el análisis de contexto que se realizó para la formulación de dicho plan, permitió identificar debilidades y oportunidades claves para el lograr los objetivos. Una de ellas fue la presencia de suelos desgastados a causa de las malas prácticas de labranza, y los bajos niveles de fertilización en la producción. Por otro lado, el análisis mostro que la falta de control y manejo técnico en la finca provocó una disminución en la producción del cultivo de café. La literatura revisada deja también la inquietud sobre la necesidad de contemplar las certificaciones tales como Rainforest Alliance y Utz Kapeh, sus características, actores u organizaciones que establece los estándares, y la cobertura geográfica y tamaño de finca (Giovannucci & Ponte, 2005).

Con base en los análisis anteriores sobre las diferentes definiciones, y de acuerdo con el contexto actual, se puede decir que la estrategia comprende decisiones que permiten a una organización adaptarse manteniendo su perdurabilidad con calidad en el tiempo. Como se ha descrito hasta aquí, existen múltiples miradas sobre la planeación estratégica, no obstante, todos coinciden en que es una herramienta fundamental, que es un camino para alcanzar las metas previstas de la organización. La revisión de literatura nos permite comprobar que existen múltiples planteamientos entorno a la planeación estratégica. Sin embargo, el mundo se encuentra en un constante cambio y la globalización esta transformado las estructuras de pensamiento, por lo que no es posible hacer referencia a una única definición generalmente aceptada. Realizar la planeación estratégica para el Vivero El Iguá bajo los planteamientos anteriormente expuestos, permitirá a sus directivos actuar de forma proactiva más que reactiva, conduciendo a la toma de decisiones acertada y definiendo prioridades para la organización.

## **METODOLOGÍA**

### *Planteamiento del problema*

Actualmente, en el Municipio de San Francisco-Cundinamarca se evidencia la escasa oferta de colinos o almácigos de café, situación que ha generado informalidad, precios sin control, prácticas irregulares y ausencia de garantías en cuanto a calidad del producto. Es así como los caficultores deben asumir riesgos y costos al tener que realizar este importante proceso de

germinación, sin contar con las herramientas, el tiempo, el dinero, y la experticia necesaria. En otros casos la opción es comprar el colino al vecino más cercano o salir del municipio y comprar lo que el mercado oferte, sin exigir atributos especiales o un precio determinado.

La producción de café es un tema de relevancia e importancia para el municipio de San Francisco y así está declarado en su plan de desarrollo, donde se manifiesta que el café continúa sobresaliendo con una participación aproximada del 60% del área total dedicada a la agricultura (Alcaldía de San Francisco, 2016). En dicho plan también se declaran los propósitos por incrementar la siembra, la renovación y el apoyo a iniciativas que contribuyan a la competitividad y productividad en el cultivo de café. De acuerdo con la información suministrada por la extensionista y el Coordinador Seccional de Extensión Rural – Comité Departamental de Cafeteros de Cundinamarca de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) del municipio, para 2018 se contaba con 477 caficultores registrados ante la FNC y la cifra de aquellos sin registrar, oscila en la misma proporción con unos 500 caficultores (Romero, 2018). La FNC a través del servicio de extensionista, cuenta con un grupo de personas en la mayoría agrónomos que prestan asesoría con todo lo relacionado con el cultivo del café, Algunos caficultores inician sus procesos de café de manera individual, sin el acompañamiento del servicio de extensionista por dos razones principales: 1. el extensionista no logra prestar atención individualizada por el alto volumen de caficultores. 2. no existe credibilidad por parte de caficultor en el servicio de extensionistas. Se evidencia entonces la necesidad que presenta el municipio de San Francisco de contar con un vivero registrado, de buenas prácticas, reconocido, que ofrezca el mejor y más vigoroso material (colinos de café) de siembra. Es aquí donde el vivero El Iguá encuentra una oportunidad de cubrir el 100% de los caficultores registrados ante la FNC, actualmente el Vivero atiende solo al 16,7% del mercado.

Teniendo en cuenta que la producción de café en Colombia ha generado cambios positivos en la transformación social, es importante continuar promoviendo y aprovechando los beneficios que el gobierno ha dispuesto para siembra y resiembra de los cultivos de café (Cataño, 2012). Dado el alcance que puede llegar a tener el acompañamiento del Vivero El Iguá para los caficultores en el municipio de San Francisco, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cómo el Vivero El Iguá puede aprovechar la necesidad que presenta el municipio de San Francisco de un vivero registrado, certificado, que ofrezca el mejor material (colinos de café) de siembra?

*Metodología adoptada*

Con el fin de que el Vivero El Iguá pueda aprovechar la oportunidad supliendo la necesidad del mercado de colinos de café, se requiere del diseño de un plan estratégico. Para ello, este estudio inicia tomando como referencia lo descrito por Cesar Bernal (2016) sobre la metodología de estudio cualitativa inductiva, para conocer la actualidad y la particularidad de los caficultores. Se obtuvo información acerca del valor esperado por el cliente, sus necesidades en la primera etapa de proceso productivo y lo que percibe como valor agregado. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas (Bernal, 2016). Por su parte, Taylor y Bogdan (2000), consideran que la investigación cualitativa es inductiva, pues su diseño es flexible, el investigador puede así ver el escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas, los escenarios o los grupos pasan de variables a ser considerados como un todo. También se adoptó el método descriptivo donde se revisarán algunas características de la población que permitirán describir su comportamiento y usarlo como insumo en los diferentes pasos de la creación del plan estratégico del Vivero el Iguá. Finalmente, la recolección de la información se hizo a través de encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores que intervinieron en el proceso de compra y uso de los colinos de café. Así mismo se llevó a cabo la aplicación de herramientas administrativas para la realización del análisis de contexto interno y externo, que generaron un discernimiento de la situación, como es el caso del análisis DOFA, análisis de recursos y capacidades, que hacen parte del desarrollo del Plan estratégico.

### *Desarrollo de la investigación*

El objetivo fundamental de este trabajo fue diseñar un plan estratégico para el Vivero El Iguá que preparara esta organización para suplir las necesidades de almácigos de café en el municipio de San Francisco. Para esto se utilizó la planeación estratégica definiendo el alcance, los objetivos y las estrategias.

Según la caracterización de los caficultores, se evidencia como foco los pequeños terrenos con un área entre 1 y 3 hectáreas por caficultor como es el caso del 60% de los caficultores de San Francisco. La actual situación muestra que la entrada de nuevos competidores para negocios como el Vivero El Iguá es baja, pues el 65% de los caficultores en San Francisco lleva siéndolo

por más de 10 años. Sin embargo, la Federación Nacional de Cafeteros sugiere renovar el 26% de las hectáreas sembradas para garantizar la productividad de los cultivos. La caficultura requiere por lo tanto la entrada de nuevos participantes en edades jóvenes, que aporten a la renovación de procesos e innoven con sus ideas, dado que en su mayoría (71,6%) los caficultores actuales superan los 50 años.

Esto nos confirma la importancia de aprovechar la situación para posicionar la marca y ampliar la cuota de participación en el mercado pasando del 16,7% al 51% en el año 2021. De hecho, el 78% los caficultores consideran importante: contar con semilla certificada, la selección, la germinación, enchapolado y selección de la planta o colino de café. Información que refuerza la propuesta del valor centrada en la oferta de plantas o colinos de café con semilla certificada, procesos respaldados por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y un servicio de asesoría y/o acompañamiento permanente.

Luego de la caracterización de los caficultores, en las tablas 1 y 2 se presentan los aspectos internos y externos del Vivero y que constituyen la base del plan estratégico.

Tabla 1. Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
O1 Programas de incentivos a la caficultura	A1 Las vías en malas condiciones. Esto limita el acceso a las fincas.
O2 Beneficios económicos por parte de la FNC para las nuevas siembras	A2 Posibles cambios climáticos
O3 Bajo ingreso de nuevos participantes	A3 Mayor posicionamiento del cultivo de aguacate.
O4 Bajo poder de negociación de los compradores	A4 Alto costo DE los fertilizantes y agroquímicos (aproximadamente el 35% del costo total)
O5 Colombia es el 3er productor de café a nivel mundial	
O6 Aproximadamente el 26% de los cultivos deben renovarse en este momento	
O7 El 60% del área total de San Francisco está dedicada a la agricultura	

Tabla 2. Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

F1 Único vivero del municipio con registrado ICA	D1 Baja participación en el mercado (16,7%)
F2 Único vivero del municipio que cuenta con semilla certificada por CENICAFÉ	D2 El vivero no cuenta con una planeación estratégica ordenada y formal
F3 Alianza con la Federación Nacional de Cafeteros	D3 Alta inversión de dinero en cada ciclo productivo
F4 Menor precio por unidad de la provincia	D4 Único canal de distribución
F5 Servicio al cliente	D5 Escasa publicidad
F6 La mayor parte de las ventas se realiza bajo contrato	D6 Sin historia crediticia (uso de créditos personales)
F7 Normalización del ciclo de producción	D7 Sin infraestructura de riego
F8 Ubicación geográfica	D8 Bajo uso de tecnologías

De acuerdo con la elaboración de la Matriz EFE se observa que el valor total de las oportunidades es de 2.23 y el valor de las amenazas es 0.49. Es decir que el entorno externo es favorable para el Vivero El Iguá. Por otro lado, la matriz EFI que arrojo un puntaje de 1,88 en fortalezas y de 0,79 en debilidades, indica una posición fuerte para el Vivero El Iguá. A partir de este análisis se construye la tabla 3 que presenta las estrategias definidas:

Tabla 3. Estrategias

Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias de Reorientación (DO)	
F3 O5	Generar un mayor alcance de la alianza establecida con la FNC, para impulsar al Vivero El Iguá como primera opción en los procesos de renovaciones de plantas de café.	D2 O1	Establecer una planeación estratégica donde se contemplen los programas de incentivo a la caficultura, para impactar positivamente a los caficultores.
F1 F2 O3	Resaltar la fortaleza del ser el único vivero en el municipio con registro ICA con semilla certificada y posicionar al Vivero aprovechando el bajo ingreso de nuevos participantes	D5 O7	Implementar campañas publicitarias en el área del municipio dedicada a la agricultura, de manera que se impacte una mayor zona
Estrategias Defensivas (FA)		Estrategias de Supervivencia (DA)	
F6 F7 A4	Establecer la firma de contratos identificando el mejor momento de compra (precio) de los fertilizantes y agroquímicos	D1 D5 A3	Incrementar la publicidad del Vivero El Iguá y de sus plantas de café para ampliar la participación en el mercado
F1 F8 A3	Incluir una nueva línea de negocio (aguacate) apalancada en el ICA, y	D7 A2	Invertir en la infraestructura de riego para contrarrestar dificultades en época de sequía

	beneficiándose de la ubicación geográfica		
--	---	--	--

El análisis DOFA concluye la oportunidad de implementar una estrategia defensiva, con una nueva línea de negocio que oferte una variedad de colinos de aguacate, para vender en conjunto con los colinos café. Así se incrementan los beneficios para el cliente, su satisfacción, se genera fidelización y posibles nuevos ingresos para el Vivero El Iguá. Adicionalmente, se identificaron dos competencias Core presentes y dos futuras, y se realizó la calificación de acuerdo con las siguientes características, que permiten evidenciar si llevan a ser una Ventaja competitiva: ¿Es Valiosa?, ¿Es Rara?, ¿Es Difícil de imitar?, ¿Es no Sustituible?. El resultado mostró que el Alto relacionamiento con la extensionista podría llegar a ser una Ventaja Competitiva en el presente, y en el futuro podría ser la Agilidad en soluciones de capacitación y asesoría, y Promoción y mercadeo de los servicios del vivero. De hecho, tal y como lo muestra la tabla 4, analizar los Recursos permitió identificar el potencial de la organización para establecer las ventajas competitivas.

Tabla 4. Análisis de los recursos

Recursos (presente)		Recursos (Futuro)	
Tangibles	No Tangibles	Tangibles	No Tangibles
Terreno (Finca de 4 hectáreas)	Experiencia - Know how	Plan estratégico del Vivero	Vivero experiencial
Semilla Certificada		Bases de datos de los caficultores	Mercadeo experiencial
Registro ICA	Trabajo bien Hecho	Portafolio de servicio y soluciones para el caficultor	Reconocimiento por parte de la alcaldía municipal
Germinadores	Relacionamiento con la FNC	Sistema de riego	
Acceso a Nacedero de agua		Estructura innovadora que cuenta con tecnología	
Infraestructura de Vivero	Reconocimiento de la FNC		
Insumos y herramientas	Procesos definidos		
Caracterización del proceso del Vivero			

Finalmente se plantearon los objetivos estratégicos y las acciones para dos años, las cuales se describen a continuación:

Objetivo	Acciones	
	Año 2020	Año 2021
Ampliar durante los próximos 2 años la oferta de productos, brindando dos variedades de colinos de café y una variedad de colinos de aguacate.	Promocionar los colinos de café variedad Geisha e identificar los clientes potenciales	Incluir en el proceso de germinación y almácigo la variedad de café Geisha
	Identificar y analizar las variedades de aguacate para la zona de San Francisco	Crear una sección de germinación de semillas de aguacate. Iniciar producción y promoción.

Objetivo	Acciones	
	Año 2020	Año 2021
Alcanzar durante los próximos 2 años el 51% de la cuota de mercado de los caficultores registrados ante la FNC	Elegir y contratar a una empresa de mercadeo	Hacer ajustes a campaña. Continuar con marketing de la marca El Iguá y sus productos
	Actividades de reconocimiento de la marca del Vivero El Iguá en conjunto con la FNC	Contactar a los participantes y promocionar directamente el Vivero El Iguá y sus productos
	Realizar charlas informativas Y de promoción del vivero	

Objetivo	Acciones	
	Año 2020	Año 2021
Diseñar y poner en marcha un vivero experiencial, que conecte al cliente con el producto.	Cotizar y evaluar alternativas para la construcción del espacio de recepción d clientes.	Crear la recepción de clientes donde se divulguen imágenes e información del Vivero
	Identificar los puntos críticos del proceso del Vivero que generan mayor interés en los clientes.	Diseñar un recorrido por etapas para que los clientes observen y vivencien el proceso del Vivero
	Realizar actividades semestrales en el Vivero, mostrando e involucrando a los asistentes en los procesos de germinación y almácigo	Crear memorias de las actividades con material fotográfico recopilado y para los participantes como agradecimiento por su asistencia.

## CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite llegar a las siguientes conclusiones:

Aprovechar el terreno de ubicación del Vivero abre la oportunidad para ofertar otros productos a futuro, que en este momento no se pueden atender por capacidad económica de vivero y las implicaciones e inversión y tiempo. Es el caso de los colinos de aguacate.

La generación de este documento se convierte en la carta de navegación vista desde el desarrollo administrativo, y la base para la continua planeación y planteamiento de acciones en el Vivero El Iguá. Es el caso de la diagramación del flujo de procesos de germinación y el proceso de área de almacigo que están siendo implementados.

Ver el DOFA en un todo como una oportunidad de progreso para el vivero. Así, el desarrollo de este trabajo permitió generar unas nuevas estructuras de pensamiento para los dueños del Vivero, pasando de este documento a la implementación de las alternativas allí planteadas.

La aplicación de las estrategias y el uso de los hallazgos evidenciados en este trabajo tiene una probabilidad alta de éxito dada la cercanía entre el autor y el Vivero El Iguá. Así mismo la continuidad y actualización del plan estratégico aquí propuesto por su apropiación y entendimiento.

En cuanto a las recomendaciones, el gobierno y la Federación Nacional de Cafeteros cuenta con diferentes programas que incentivan la caficultura con inyecciones económicas para la producción, la capacitación y el alivio de cargas del sector que contribuyen a la atracción de nuevos participantes y a la permanencia de los actuales a lo largo del proceso del café. Se evidencia la necesidad de implementar estrategias que favorezcan el acceso de los caficultores, especialmente los más pequeños, a los beneficios proporcionados. Así mismo, incrementar el número de extensionistas para el departamento de manera que los caficultores puedan acceder a los servicios prestados con el fin de mejorar sus cosechas.

Si bien se considera una ventaja competitiva el alto relacionamiento con la extensionista de la FNC del municipio de San Francisco, también se evidencia que el relacionamiento con entidades públicas, privadas y gubernamentales se debe incrementar para conocer y participar de programas de incentivos a la caficultura.

Como futura investigación, Colombia continúa siendo líder mundial en la producción de café, sin embargo, el sector ha tenido que afrontar fuertes dificultades impactado el ingreso económico para las familias caficultoras. Esto a su vez está generando transformaciones y

nuevas opciones de producción, donde prima la calidad y disminuyen el tamaño de las áreas cultivadas, dando paso a la producción en nuevos departamentos como Cundinamarca entre otros. Esta investigación abre las puertas para continuar con estudios que contribuyan al desarrollo del sector cafetero teniendo en cuenta todas las etapas del proceso productivo.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de San Francisco. (2016). *Plan de desarrollo sumate al cambio 2016-2019*. San Francisco.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. A. W. Longman, Ed. México.
- Beinhocker, E. D. & Kaplan, S. (2002). Tired of strategic planning ? *McKinsey & Company*.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. Colombia: *Pearson*.
- Boettiger, S. Denis, N., & Sanghvi, S. (2017). Successful agricultural transformations : Six core elements of planning and delivery. *McKinsey*, (November).
- Castillo, J. R. C. & Castellanos, M. C. A. (2011). El enfoque estratégico. *Bases conceptuales*. Junio 2011.
- Cataño, G. (2012). El Café En La Sociedad Colombiana. *Revista de Economía Institucional*, 14(27), 255–272.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia : tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo. 210 p.
- Duran, S. Crissien, J., Virviesca, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Espacios*, 37, p. 13-24.
- Forehand, G. A. & Sheshunoff, A. (2003). Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance. *Kentucky Banker Magazine*, 914, 13–14.
- Giovannucci, D. & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract ? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food Policy*, 30(3), p. 284-301.
- Hofer, C.W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 14, 784–810.

- Jackson, S. (2011). Making Strategies Stick. *Journal Business Strategy*, 32, 61.
- Mintzberg, H. Ahlstrand B. & Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y Casos*.
- Neumann, J. von & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. Editorial CECSA 1ª edición, 1980. 3ª Edición, México, 1985
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Ediciones Pirámide*. 589p.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Vol. 89, Nº. 11, p. 35-54.
- Rojas, L. (2019). *Entrevista a Coordinador Seccional de Extensión Rural – Comité Departamental de Cafeteros de Cundinamarca*. San Francisco Cundinamarca.
- Romero, A. (2018). *Extensionista de FNC - San Francisco Cundinamarca*. Casa del Café - San Francisco.
- Tabatoni, P. & Jarniou, P. (1975). *Les systemes de Gestion: politiques et structures*. Paris: Presses universitaires de France.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós.
- Vargas, H. W. (2014). *Formulación de un plan estrategico para la finca Julia del barrio Naymuro Cantón Quilanga, provincia de Loja. 2013-2018*. En: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/browse?type=author&value=Vargas+Escobar%2C+Hern%C3%A1n+William>