

EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “MODELOS INNOVADORES –
JÓVENES CAFICULTORES” DESARROLLO POR LA FEDERACIÓN NACIONAL DE
CAFETEROS

QUIROGA PALACIO LAURA DANIELA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.

2017

EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “MODELOS INNOVADORES –
JÓVENES CAFICULTORES” DESARROLLO POR LA FEDERACIÓN NACIONAL DE
CAFETEROS

QUIROGA PALACIO LAURA DANIELA

Asesor de trabajo

PINZÓN MUÑOZ CARLOS ANDRES

Trabajo de grado para optar al título de profesional en
Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

Agradecimientos

A Dios por acompañarme en cada paso de este ciclo. A mi madre por su apoyo incondicional en cada decisión de mi vida y por no dejarme decaer durante el proceso. A mi padre por aconsejarme y formarme como persona. A mi hermano llenar mis días de alegrías. A mi abuela por cada palabra de motivación. A mis amigas quienes me acompañaron a enfrentar esta etapa con gran éxito y a superar las adversidades. Y finalmente al profesor Andrés por la dedicación y el compromiso para la elaboración del trabajo.

Laura Daniela Quiroga Palacio

Resumen

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) es una asociación que promueve el cultivo del café colombiano. Entidad que ha representado a los caficultores colombianos a nivel nacional y mundial. La FNC a nivel interno ha desarrollado diferentes programas en búsqueda de una mejor calidad de vida para los caficultores. En los últimos años se ha visto un gradual envejecimiento de los caficultores colombianos y la productividad se ha visto afectada considerablemente por el aumento en las exportaciones de la competencia y los altos costos de producción que se tienen internamente. La FNC decide incursionar en una innovadora estrategia empresarial que se ha posicionado notoriamente en los últimos años en el país. Se implementa el proyecto Modelos innovadores – Jóvenes caficultores siendo este una estrategia de negocio inclusivo.

La investigación se basa en el análisis del sector cafetero, buscando evidenciar los problemas del sector y los cambios que se esperan con la aplicación del negocio inclusivo dentro del sector.

Palabras clave: Estrategia, negocios inclusivos, café.

Abstract

The Colombian Coffee Growers Federation (FNC) is an association that promotes Colombian coffee crops and represents to Colombian coffee growers. The FNC has many programs focused on social responsibility that look for coffee growers well-being. Nowadays, there has been affected by foreign competition and the high costs of production. The FNC decides to implement an innovate business strategy that recently has been well – established in the country. The “Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores” project is implemented like an inclusive business strategy.

The research is based on the analysis of the coffee sector, then highlight the main problems and the changes that are expected with the application of included business in the sector.

Keywords: Strategy, inclusive businesses, coffee

Contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema	9
Pregunta problema	10
Objetivos	11
Marco de referencia de la investigación	14
Estado del arte	14
Marco teórico	15
Metodología de la investigación	17
Capítulo I: Identificación de la problemática del sector cafetero que soporta la implementación del proyecto “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” de la FNC	18
Problemas evidenciados en el sector	22
Entorno Social.	24
Entorno Económico.	27
Entorno Ambiental.	28
Capítulo II Contextualización estrategia de los negocios inclusivos mediante el caso “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” desde la visión de Michael Porter y Mark Kramer con la teoría Valor Compartido.	31
Desarrollo Negocio Inclusivo “Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores”	32
Capítulo III Comprensión de los efectos del proyecto “Modelos innovadores – jóvenes caficultores de la FNC”	37
Efectos generados por la aplicación de negocio inclusivo	37
Conclusión	46
Recomendaciones	46
Referencias	48
Lista de Tablas	52
Lista de grafica	52
Lista de diagramas	52

Introducción

La presente investigación se realiza con el fin de analizar las consecuencias del negocio inclusivo implementado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) organización no gubernamental que en el marco del programa “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” buscaba contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la caficultura a través de modelos innovadores, cuyo objetivo principal del programa era lograr la disminución de migración de los jóvenes campesinos hacia los pueblos o ciudades y aumentar así la producción de café colombiano. En la actualidad, La FNC ha contribuido por medio de diversas estrategias a que el sector cafetero coexista como tercer exportador de café y primer exportador de café suave. Se desarrolla todo por medio de una investigación amplia con ayuda de análisis de datos, estadísticas e información veraz, donde en primer lugar se contextualización del sector y se buscara las problemáticas que lo llevaron a tomar dicha estrategia en marcha, seguidamente se explicara los negocios inclusivos desde la teoría y por último se determinara los efectos que acarrió los negocios inclusivos para el sector cafetero. Todo lo anterior tomando como base los conocimientos adquiridos a través de la carrera que son puestos en práctica para priorizar tiempos y recursos.

A continuación, se desarrolla la investigación por medio de teorías, datos, información y argumentos propios lo planteado para esta investigación que son el soporte para a alcanzar los objetivos planteados.

Planteamiento del problema

Colombia en los últimos años ha tenido un crecimiento representativo en el uso de las estrategias de los Negocios Inclusivos (NI) debido a que el país presenta aun elevados niveles de pobreza. Razón por la cual hoy día varias empresas han incursionado en este tipo de iniciativas empresariales. El término de los NI en Colombia es respectivamente nuevo, como lo señala la alianza Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) las empresas de diferentes sectores han logrado asociarlos y generar una estrategia gana- gana con éxito, aplicando diferentes los diferentes métodos de negocios inclusivos, disminuyendo los niveles de pobreza y logrando la inclusión social de la base de la pirámide. (SNV, 2016)

La actividad económica Colombiana está dividida en tres sectores económicos donde cada sector presenta su división de acuerdo por los procesos que se realizan para su producción (Banco de la república , 2015). Asimismo, interno a estos tres sectores Colombia es un país que tiene diversos sectores no minero-energéticas como el agropecuario o el agroindustrial.

Actualmente el sector agropecuario tiene inmerso diversos sectores, para el caso se tomará como objeto de estudio el sector cafetero. Debido a que es uno de los sectores solidificados dentro de la economía colombiana. El sector ha tenido un posicionamiento positivo a nivel mundial a través de los años debido a que la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) quien ha desarrollado acciones y planes para que el crecimiento del sector sea constante y se mantenga competitivo a través del tiempo.

Una de las acciones se resalta es la vinculación de hombres y mujeres jóvenes de bajos recursos a un NI. En el año 2007 la FNC incursiono en los negocios inclusivos mediante el programa: “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores”, dicho estrategia de intervención para el sector cafetero ha tenido grandes beneficios tanto para los caficultores como para el sector cafetero. Por lo cual, se evidencia la necesidad de analizar los efectos a los que repercutió la aplicación del negocio inclusivo para el sector.

Pregunta problema

¿Qué efectos generó la implementación de los negocios inclusivos en el marco del programa “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” para el sector cafetero?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos de la implementación del proyecto “Modelos innovadores – Jóvenes Caficultores” desarrollado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) bajo el modelo de los negocios inclusivos.

Objetivos específicos

Identificar la problemática del sector cafetero que soporte la implementación del proyecto “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” de la FNC.

Conceptualizar la estrategia de los negocios inclusivos mediante el caso “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” desde la visión de Michael Porter y Mark Kramer con la teoría Valor Compartido.

Comprender los efectos del proyecto “modelos innovadores- jóvenes caficultores de la FNC.

Justificación

La globalización es un fenómeno mundial que toma popularidad a final de las décadas del siglo XX. Dado que los avances en ciencia y tecnología se estaban formando con gran rapidez en el mundo; la revolución tecnológica empieza a marcar un desarrollo científico, social y económico dentro de todas las economías del mundo.

Razón por la cual los países se han visto en la necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia de los productos para lograr conjuntamente productividad, competitividad y eficacia a nivel mundial. Se toma la palabra “Competitividad” como un factor importante para entrar a competir con un producto a nivel nacional e internacional.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su programa de tecnología y economía da la siguiente definición: “Competitividad puede ser definida como el grado en el que, bajo condiciones de mercado abierto, un país puede producir bienes y servicios que pasen el test de la competencia internacional mientras mantiene y expande simultáneamente el ingreso doméstico real” (OECD, 1992)

El sector cafetero en la actualidad está representado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) organización no gubernamental, quien ha demostrado ser un sector sólido como se corrobora según un estudio desarrollado por el Banco Mundial que dice: “El sector cafetero ha demostrado ser el cultivo más importante de la región andina colombiana gracias a su carácter perenne y a la permanente garantía de compra” (Mundial, 2017).

Sin embargo, por el entorno del mercado en el que compite la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) se ha visto en la necesidad de diseñar estrategias para los caficultores que respondan a la demanda nacional e internacional. Siendo una de esas estrategias la implementación de un NI, programas que incluye a la población de bajos recursos a la cadena de valor.

Este estudio pretende describir el sector cafetero proyecto implementado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) organización no gubernamental rural quien inserto

dentro de su cadena de valor a la población de bajos recursos de ahora en adelante BdP, y analizar los efectos que el NI forjo dentro del sector.

Con el previo análisis se pretende determinar si la inserción del proyecto inclusivo en la FNC genero un alto al éxodo de los jóvenes campesinos logrando aumentar la producción del café y transferencia de tecnología a los caficultores. Por lo que se busca indagar las consecuencias que la aplicación de este programa tuvo para el sector.

Marco de referencia de la investigación

Estado del arte

En años recientes, se ha venido observando un crecimiento del concepto de Negocios Inclusivos (NI) en Colombia, derivado de la teoría desarrollada por el profesor Michael Porter llamada Valor Compartido, la cual consiste en que las empresas transforman los procesos y las actividades de negocio vinculando un segmento demográfico de bajos ingresos, que vive en pobreza relativa y no satisfacen completamente las necesidades básicas denominado como la Base de la Pirámide (BdP) (Escobar, 2015) e incluirlos dentro de la cadena de valor.

Hoy día junto con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES-Desarrollo Sostenible) se han desarrollado negocios inclusivos en el país colombiano en los tres sectores económicos, los cuales han desarrollado importantes beneficios tanto para la comunidad como para la empresa (SNV, 2016).

Los negocios inclusivos son definidos por CECODES como: “Iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a personas de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (Reginfo, 2017). Con la anterior se ve la necesidad de definir la pobreza que para Amartya Sen es definida así: “La pobreza debe concebirse como la privación de capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos” (Sen, 2000)

Tomando como referencia la alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) el negocio inclusivo es visto como “Una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes” (SNV, 2016).

Por lo que entidades nacionales y multinacionales se han preocupado por los trabajadores y el medio ambiente. Las empresas se están enfocando en los enormes desafíos sociales, económicos, y ambientales. (Díaz, 2013)

Marco teórico

Continuando con lo anterior, en el marco teórico se da desarrollo mediante el principio del Valor Compartido creado por Michael Porter y Mark Kramer, quienes plantean en la publicación *Estrategia y Sociedad* (2006). Que existe un vínculo entre las empresas y la sociedad, y que estos dos agentes son importantes el uno para el otro. Debido a que las empresas necesitan de una sociedad sana. Es decir, que tengan buena educación, buenos servicios de salud, e igualdad a las oportunidades. Puesto que los autores plantean que una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa; Y la sociedad sana necesita a la empresa pues este tipo de entes conciben empleos, innovación que mejora los niveles de vida a medida del tiempo. El principio del valor compartido busca una interacción entre las empresas y la sociedad de manera no filantrópica, sino que busca un gana-gana entre las dos partes (Porter, 2006).

Entonces, los autores definen el concepto de valor compartido como Díaz (2013): “Las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera” (pág. 83). Es decir, consiste en la creación de estrategias empresariales, que mediante un negocio rentable para los accionistas y/o dueños de la empresa, crean valor a la población de bajos recursos insertándolos dentro de la cadena de valor de la empresa, ya sea i) Rediseñando productos y mercados, generando valor agregado al producto o servicio con un beneficio adicional. ii) Redefiniendo la cadena de valor, implica ejercer prácticas amigables con el medio ambiente, procurar que los proveedores sean pequeñas firmas locales, usar nuevos medios de distribución, entre otras. Reduciendo costos y dando solución algunos problemas de la sociedad. iii) Desarrollando clústeres locales: Fomentando la procreación de empresas locales.

Dando lugar al concepto de negocios inclusivos, surgiendo como una forma para formar capital, económico, social y ambiental ajustado a las necesidades de la demanda de productos y/o servicios, donde participa las empresas y comunidades de bajos recursos (Reginfo, 2017). Busca entonces maximizar tanto el valor social como el económico para las partes involucradas. Concepto que se ajusta en varias estrategias para crear el valor compartido del cual nos habla Porter y Kramer.

El presente trabajo ahonda en la última estrategia para concebir valor la cual consiste en el desarrollo de clústeres. Explicado por Isabel Vidal mediante el Boletín del Centro de Investigación y Economía quien lo describe así: “La empresa ayuda a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología y transmitiendo conocimiento. El objetivo último es que el proveedor incremente su productividad y que este aumento de productividad permita incrementar beneficios a la empresa”. (Vidal, 2011)

Dando origen a la segunda estrategia, la cual consiste en redefinir la cadena de valor. Pues indirectamente cuando se crea clústeres locales dentro de una sociedad crea internamente beneficios para la misma.

Es importante mencionar que la teoría expuesta por Porter no es filantrópica, sino que va en la búsqueda de creación de valor, maximización de utilidades y aprovechamiento máximo de los recursos, lo anterior enmarcado tanto para la empresa como para la sociedad. Razón por la cual, cuando una empresa decide incursionar en este tipo de proyectos no cuentan con un presupuesto limitado a si fuera algo filantrópico, debido a que al estar creando valor puede ser visto como una inversión a largo plazo.

Esta teoría pretende renovar los procesos o actividades de la empresa tomando en cuenta el entorno social. Por lo tanto, se toma como estudio esta teoría debido a que la FNC al desarrollar el proyecto de negocios inclusivos forjó valor compartido para los caficultores de las zonas que se vieron incluidas. A lo largo del presente trabajo investigativo se pretende desplegar el funcionamiento de dicha teoría en mercado al caso de éxito de “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores”, buscando medir el impacto que creó para las zonas implicadas la creación de valor y para el sector cafetero en general a nivel Colombia.

Metodología de la investigación

El presente trabajo seguirá los lineamientos de un estudio cualitativo que expresado por Gregorio Rodríguez Gómez define esta metodología como: “Estudio de la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Gómez, 1996)

Continuando con un enfoque descriptivo que según Roberto Hernández Sampieri: “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 1998). La investigación pretende únicamente la recolección de datos de manera conjunta o individual. Para su desarrollo se necesitará información primaria donde se obtendrán la información por medio de entrevistas a expertos, la información secundaria se obtendrá por medio de datos, estadísticas y cifras recolectadas de la empresa lo que nos permitirá formar información a partir de estas que nos ayudarán a profundizar el objetivo de la investigación.

De igual importancia, esta investigación maneja el estudio de caso como herramienta metodológica que es definida por Robert E. Stake (2012) como: “El estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (pág. 28).

Ya que esta investigación proyecta analizar el programa aplicado por la Federación nacional de Cafeteros, interpretar datos, comprender la estrategia utilizada y los efectos que trajo para el sector.

Capítulo I: Identificación de la problemática del sector cafetero que soporta la implementación del proyecto “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” de la FNC

Análisis del sector cafetero en Colombia

Colombia es una económica emergente, que basa su economía en la producción de bienes pertenecientes al sector primario. Dicho sector colombiano se caracteriza por la diversidad de cultivos de transitorios y permanentes.

Hoy por hoy, el café se caracteriza por ser cultivo permanente nacional por excelencia, que llegó a Colombia en 1730 cuando los jesuitas trajeron el grano. La historia señala que las semillas de café llegaron por el oriente del país, portadas por algún viajero desde las Guayanas y a través de Venezuela. Se dice que los primeros cultivos de café crecieron en la zona oriental del país y en el año 1835 se dio lugar a la primera producción comercial y los registros muestran que los primeros 2.560 sacos se exportaron desde la aduana de Cúcuta, en la frontera con Venezuela (Café de Colombia, 2017).

El sector cafetero es el motor de desarrollo rural dentro de la economía colombiana; el país se encuentra posicionado como el tercer productor a nivel mundial. Seguido por dos grandes competidores como lo son Brasil y Vietnam. Como lo demuestra la Organización Internacional de Café – OIC en las estadísticas de exportación del producto para el año cafetero¹ 2016 – 2017 estuvieron en cabezadas por Brasil país que produjo entre 50 – 60 millones de sacos de 60 kilos, Vietnam con un promedio de 20 – 30 millones de sacos de 60 kilos y Colombia con una participación que oscila entre los 10 – 20 millones de sacos de 60 kilos.

¹ El año cafetero inicia el 1 de octubre de cada año y termina el 30 de septiembre de cada año.

En la actualidad, el cultivo del café se encuentra ubicado a lo largo de la parte montañosa del país. Ocupando un área sembrada de 948 mil hectáreas sembradas (Cifra del año 2010 – 2014). Al mismo tiempo, se da lugar a la encuesta realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) llamada Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) la cual mostro que de 22 departamentos que fueron partícipes del ejercicio, el 7,6% está enfocado netamente a la parte agrícola (Dentro de dicho porcentaje agrícola se desprenden los cultivos transitorios, permanentes y la tierra de descanso) (DANE, 2015). Es decir, que las hectáreas del área cultivable total son 2.869.913 y para el uso agrícola se está utilizando 218.113 hectáreas colombianas.

Los cultivos permanentes ocupan el 61% del área cultivable agrícola. Es decir, para dichos cultivos se destina 130.868 hectáreas; y de los 22 departamentos que fueron encuestados el 57% de los cultivos permanentes se dedican al cultivo del café. De manera que las fincas cafeteras abarcan 74.595 hectáreas del área cultivada del país (DANE, 2015).

El sector cafetero, es principal fuente jalonadora de la económica colombiana, puesto que el café no solo trae beneficios netamente económicos, sino que también proporciona beneficios sociales brindándole educación, vivienda y estudio a las familias caficultoras. Esto se ratifica mediante el informe de la Política Cafetera 2010 – 2014 desarrollado por el entonces gerente general Luis Genaro Muñoz. Quien describe que según el componente de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) los municipios cafeteros se encuentran en mejores condiciones que los municipios no cafeteros para el año 2012, como se demuestra a continuación:

Tabla 1**Necesidades Básicas Insatisfechas en Colombia**

COMPONENTE NBI	Municipio	
	Cafetero	No cafetero
NBI	31%	46%
Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela	2%	2%
Viviendas con alta dependencia económica	11%	14%
Viviendas con servicios inadecuados	10%	18%
Viviendas con hacinamiento crítico	8%	10%
Viviendas inadecuadas	14%	23%

Referencia elaboración propia fuente Política Cafetera (Ortega, 2010 - 2014)

Colombia en el último año contado desde junio ha exportado a países como Estados Unidos, Japón, Alemania, Canadá, Bélgica entre otros países, un total de 13.878 sacos de 60 Kg de café verde equivalente. Al realizar un prorrateo de las zonas cafeteras en las que el cultivo es la base principal de la economía, según Luis Muñoz Ortega (2015) se puntualizan departamentos como Antioquia, Tolima, Santander, Risaralda, Quindío, Magdalena, Norte de Santander, Caldas y Valle del Cauca departamentos en los que existe la presencia de dicho cultivo (págs. 16-17). Se acentúan dichos departamentos, en vista de que fueron los participantes del proyecto de negocios inclusivos en el que incurrió la FNC.

Para la selección de los departamentos en primer lugar la FNC definió un equipo coordinador llamado Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) equipo que diseñó los cursos de acción para implementar las Unidades Cafeteras Empresariales – (UCAE). La UCP dividió los procesos en tres pasos. El primer paso fue la conformación de la UCAE, esta es la fase en la cual se realizó la búsqueda de tierras, la compra y la entrega a los jóvenes beneficiarios. Paso fundamental ya que el proceso de la selección de los beneficiarios solo se inició después de la compra de los predios. Luego, se dio lugar al desarrollo de la UCAE, Etapa en la cual la UCAE toma solidez convirtiéndose en una empresa asociativa, esto se da gracias al acompañamiento permanente de la UCP, las UEA y los Comités Municipales de Cafeteros y para finalizar se dio el cierre de la UCAE, momento en el que se retira el acompañamiento del proceso y por tanto la Unidad Cafetera

Empresarial puede desempeñarse autónomamente y es propiedad de los jóvenes beneficiarios.

Para dar inicio al proyecto, la UCP trazo los siguientes requisitos que debían cumplir los aspirantes. Los jóvenes tenían que estar entre el rango de edad entre 18 y 35 años, haber aprobado mínimo hasta noveno grado de básica secundaria, no ser propietario de tierra, tener resuelta la situación militar si se era hombre, haber vivido como mínimo tres años en los municipios donde se desarrolla la convocatoria y tener disponibilidad inmediata.

Sin embargo, el número de jóvenes inscritos no cumplían con las expectativas del proyecto, por lo que la UCP debió bajar el nivel escolar disminuyéndolo a quinto grado y así poder lograr que el número de jóvenes inscritos al proceso de selección correspondiera a la proporción de cuatro candidatos evaluados por uno seleccionado. (FNC F. N., 2009)

Por otro lado, la unidad a cargo del proyecto realizó una convocatoria pública encargada de divulgar el proyecto por medio de cuñas publicitarias emitidas en la radio local, perifoneo y distribución de material informativo impreso (plegables, volantes y afiches).

En este caso, la FNC pretendía llegar a todos los departamentos productores de café con el fin de seleccionar los jóvenes que cumplieran con los requisitos que la UCP requería. El proceso de inicio era complejo pues la UCP pretendía analizar diferentes aspectos personales de los jóvenes, como lo indicó Carolina Navarrete directora del programa de la FNC en el periodico el tiempo: "Este es un proceso largo que incluye pruebas sicotécnicas, de agilidad matemática y entrevista personal". (El tiempo, 2009).

Luego de pasar las pruebas y visitas domiciliarias que la UCP exigía, se notificó mediante una carta los jóvenes que fueron seleccionados para ser parte del proyecto, de los cuales fueron seleccionados nueve departamentos. No obstante, no todos tuvieron la misma participación. Departamentos como Norte de Santander, Antioquia, Risaralda y Quindío tuvieron una alta participación de jóvenes, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2**Departamentos participantes en el proyecto de negocios inclusivos de la FNC**

Departamento	Jóvenes	Hectáreas	Edad Promedio
Antioquia	42	244	29
Tolima	17	112	32
Santander	24	124	30
Risaralda	21	118	30
Quindío	28	159	30
Magdalena	44	240	29
Norte de Santander	50	406	26
Caldas	9	56	23
Valle	21	142	28
Total	256	1601	29

Referencia elaboración propia, fuente Datos Informe de sostenibilidad FNC.

Problemas evidenciados en el sector

En el informe Barómetro de Café realizado por Instituto Humanista de Cooperación para el Desarrollo (HIVOS), traducido por la Solidaridad REC Andes - Plataforma de Comercio Sostenible PCS se determinó los retos sociales, económicos y ambientales que los productores de pequeña escala y productores de fincas cafeteras a mayor escala tienen, sin tener en cuenta los problemas del cambio climático (Pierrot, 2014).

Tabla 3**Retos cafeteros sociales, económicos y ambientales**

Información general de los retos sociales, económicos y ambientales	
A nivel productor	
Asuntos Sociales	Inseguridad alimentaria
	Malnutrición
	Limitado acceso a educación y salud
	Inequidad de género
	Avanzada edad de los caficultores en comunidades cafeteras.
	Migración y abandonos de los jóvenes en las fincas de café.
Asuntos Económicos	Volatilidad en los precios del café verde
	Baja productividad
	Falta de crédito agrícola
	Falta de información de mercado
	Accesos directo al mercado
	Aumento del costo de vida
	Envejecimiento de los cafetales.
	Incertidumbre en las tendencia de tierras.
	Acceso limitado a instrumentos financieros.
	Limitados servicios a través de organizaciones de agricultores
	Bajos ingresos económicos
Impuestos	
Asuntos Ambientales	Cambio de uso de suelo, de hábitat de bosque primario hacia la agricultura.
	Deforestación
	Perdida biodiversidad y la desnutrición del hábitat.
	La erosión y degradación del suelo.
	Uso de agroquímicos y la escorrentía.
	Degradación de la calidad del agua y suministro.
	Manejo aguas residuales limitada.
Plagas y enfermedades de los árboles de café.	
Monocultivo	

Referencia elaboración propia, Fuente Barómetro de Café 2014 - Sjoerd Panhuysen y Joost Pierrot

En la anterior tabla se denotan algunas problemáticas evidenciadas por HIVOS y la FNC. A continuación, se va a describir los diferentes entornos a los que se vieron enfrentados los departamentos que entraron en el proyecto, con el fin de identificar los motivos por los que la FNC y los jóvenes caficultores irrumpieron en el NI.

Michael Porter menciona en la publicación *Estrategia y Sociedad* que: “Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Más bien, cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio” (Porter, 2006). Para lo cual se detallarán los problemas que la FNC identificó para realizar el proyecto. Partiendo desde un punto de vista sostenible, es decir se analizará el punto de vista social, económico y ambiental.

Desde el entorno social se analizará la demografía y la avanzada edad que los caficultores presentan, y se examinarán los niveles educativos que tienen los departamentos. Desde el punto económico, se toma como referencia las problemáticas como la baja productividad del sector, la falta de crédito agrícola, el acceso limitado a instrumentos financieros y para finalizar, por último a partir del entorno ambiental se analizará las plagas y enfermedades dentro de los cafetales.

Entorno Social.

En primer lugar, se analiza la parte demográfica del país pues es la razón principal por la cual la FNC inició el proyecto *Modelos Innovadores Jóvenes Caficultores*. Como lo señaló el entonces gerente administrativo Luis Genaro Muñoz "La edad promedio del caficultor es de 58 años y la meta es bajarla a 40. Estos jóvenes tienen entre 18 y 35" (Noguera, 2008)

En el año 2005 cuando el DANE realizó el último censo se identificó que el país tenía 41'468384 habitantes. Donde señala que el 9% de la población total tiene más de 60 años; y el 63,12% de la población adulta mayor a sesenta y cinco (65) años se concentra en Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Santander, Atlántico, Bolívar y Tolima. Es decir, 3'631.943 habitantes son mayores a 60 años y se encuentran ubicados en las zonas del país cuya base económica es el sector primario. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005)

En un seminario de profundización en el cuidado del adulto mayor en Neiva se identificaron algunas causas por las cuales el envejecimiento poblacional va en aumento y por el contrario los jóvenes colombianos iban en descenso, y se determinó que en primer lugar se

había aumento de la esperanza de vida, y siguiendo la misma lógica se había disminuido la mortalidad esto gracias al control de las enfermedades infecciosas y parasitarias. Por otro lado, se estipulo que existía un descenso de las tasas de la fecundidad. (Ramírez, 2009)

De igual manera, la FNC menciona dentro de la formulación de proyecto que la población se estaba trasladando a las ciudades o simplemente estaban dejando a un lado las costumbres cafeteras, generando altos costos de producción y poca adhesión de tecnología dentro de los procesos productivos.

La migración de los campesinos es un tema que viene desde muchos años atrás, ya que como fue reportado en el año 1999 en el artículo llamado se dispara el éxodo campesino (1999): "...cerca de un millón de personas emigran anualmente hacia las ciudades. Por eso, mientras hace 50 años el 70 por ciento de los colombianos vivía en áreas rurales, hoy solamente queda el 27 por ciento" (Redaccion el Tiempo, 1999).

En la actualidad esa migración y no justamente por un aumento de oportunidades en los sectores urbanos. Si no por la violencia que para los años en los que inicio el proyecto se estaba viviendo en esas zonas forjando un desplazamiento forzado. Sin embargo, las decisiones políticas y económicas también son un factor clave que ayuda a fomentar este desplazamiento pues la firma de TLCs hundien paulatinamente el sector primario colombiano. Evidenciando la falta de competitividad interna y externa que el país tiene debido a las fallas estructurales económicas y sociales, las cuales ha llevado a la desaparición progresiva de la producción agrícola para el comercio internacional. (Garcés, 2016)

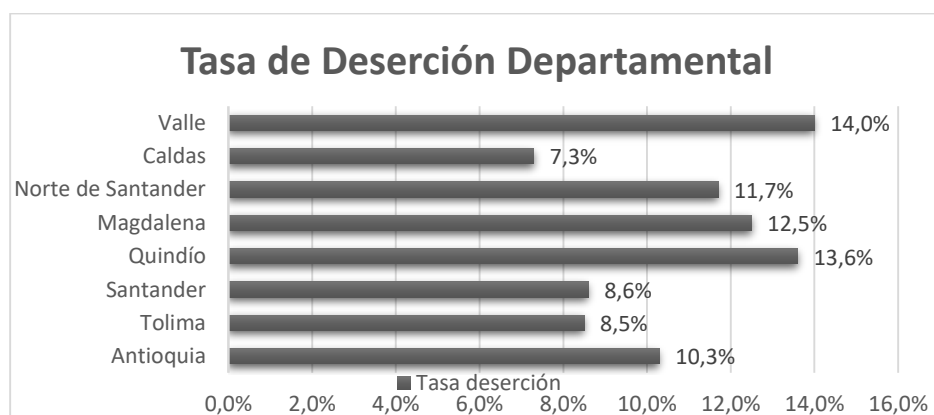
Continuado con el análisis, se da lugar al nivel educativo que tienen estas zonas, para contextualizar el nivel de educación se da un vistazo a nivel país, ya que como lo muestra el ministerio de educación la deserción dentro del presentaba un aumento notable dentro de los años 2004, 2005, y 2006.

Tabla 4**Deserción educativa en Colombia**

DESERCIÓN POR PERIODO ²			
Periodo	No graduados	Desertores	Deserción
2004 - I	8650	427	7,0%
2004 - II	9345	1565	19,6%
2005 - I	10381	1681	19,4%
2005 - II	11476	1633	17,5%
2006 - I	12931	1882	18,1%
2006 - II	15089	2072	18,1%

Elaboración propia. Datos Ministerio de Educación nacional

A nivel departamental, Antioquia, Norte de Santander, Quindío, Magdalena y Valle del Cauca, presentaban tasas de deserción mayores al 10%, mientras que departamentos como Tolima, Santander y caldas poseían tasas de deserción menores al 10%. (Durán, 2010)

Grafica 1 Tasas de deserción nivel departamental

Elaboración propia, Datos Ministerio de Educación Nacional

Dicha deserción escolar se presenta por diferentes motivos como lo arroja un estudio el cual dice que las principales razones por las cuales se presenta están los factores económicos, el maltrato y el desplazamiento urbano. No obstante, los autores presentan diversas causas como son la escasa expectativa que se tenía del estudio, la extra edad, distancias muy grandes entre la casa y la institución educativa, el analfabetismo de los

² Proporción de estudiantes que estando matriculados dos semestres atrás son clasificados como desertores un año después.

padres y aspectos relacionados con la experiencia escolar como tal. (Comfenalco Antioquia, 2008)

Entorno Económico.

La parte económica del sector tiene una conexión directa con el entorno social, puesto que como se evidencio anteriormente la edad promedio de los caficultores es de 58 años. Lo que según la FNC dificulta de forma inmediata la adhesión de nuevas tecnologías e incursionar en nuevas variedades de café. Por tanto restringe el acceso a los créditos a largo plazo y debilita la gestión empresarial, pues la falta de asociatividad en la producción no permite concebir economías de escala apropiadas. (SNV, 2016)

Proporcionando así al primer problema económico, ya que el acceso limitado a instrumentos financieros es un inconveniente que se vive a nivel sector. El acceso a los créditos no es nuevo para el sector, pues desde la década de 1930 los principales dirigentes cafeteros demandaban instaurar modalidades para ingresar al sistema de crédito formal. Así, para 1953 se dispuso la creación del Banco Cafetero a partir de recursos provenientes en su totalidad del Fondo Nacional del Café. Prestamos que estaban destinados principalmente al sostenimiento del cultivo, la renovación de cafetales y a las nuevas siembras.

Sin embargo, En 1989 la ruptura de pacto de cuotas de la Organización Mundial del Café, pacto que deshacía las cláusulas económicas del Acuerdo Internacional del Café que permitían regular las exportaciones y, por ende, el precio internacional del grano, el ingreso cafetero sufrió un proceso de continuo detrimento hasta tocar piso a principios del siglo XXI. A lo anterior se sumó la crisis bancaria presentada en 1998, que ahondó los problemas para el Banco Cafetero y su principal accionista, la FNC, lo cual condujo a su reestructuración bajo el nombre de Bancafé, hoy en día parte del banco Davivienda. (Lozano, 2009)

En el Congreso Cafetero de 2001, ante una situación crítica para la institucionalidad cafetera y sus finanzas, se adoptó la decisión de que el Fondo Nacional del Café no continuaría destinando recursos a políticas de crédito u otras inversiones que no fueran actividades directas del negocio. Según Andrés Lozano las restricciones al crédito para el sector son evidentes por dos motivos principalmente: la actitud de rechazo al endeudamiento por parte de los campesinos y las barreras de acceso. (Lozano, 2009)

El acontecimiento de 1989, afectó directamente la productividad del sector puesto que creó una crisis de desempleo, desnutrición infantil, migración rural y urbana, descenso de los ingresos reales de los caficultores, malestar social, violencia y ampliación de las cosechas ilegales en las áreas cafeteras del país. (SNV, 2016)

Entorno Ambiental.

Con el fin de iniciar este entorno, se ve la necesidad de poner como actor principal el cambio climático que se vive a nivel mundial ya que se ha visto un aumento de las concentraciones de gases de efecto invernadero (GEI) tales como el CO₂, N₂O, CH₄³; y esto ha traído consigo impactos directos para el sector agrícola, debido a la reproducción de condiciones propicias para el desarrollo de plagas y enfermedades (Quiroga, 2015).

El sector cafetero se ha visto afectado por una epidemia a la cual se le da el nombre de la roya. Epidemia que afectó los cultivos cafeteros desde hace ya varias décadas. El portal oficial de CropLife (2017) menciona que: “La roya del café es considerada una de las enfermedades de plantas más catastróficas de toda la historia. Está dentro de las siete pestes y/o enfermedades de las plantas que ha dejado mayores pérdidas en los últimos 100 años” (López, 2017).

El cambio climático ha tenido alteraciones en Latinoamérica, forjando el aumento de la precipitación, cambios en la temperatura del aire, disminución del brillo solar y alta humedad relativa. Afectando directamente los cafetales formando cambios en las

³ CO₂: Dióxido de carbono, N₂O: Óxido de nitrógeno y CH₄: Metano.

plantaciones de café y ambientes favorables para desencadenar epidemias de roya, en aquellas variedades que carecen de genes de resistencia al hongo.

Sin embargo, gracias a los esfuerzos por los caficultores y la FNC que mediante diversas estrategias se lograra disminuir el efecto negativo que esta epidemia estaba afectando. El diario el Portafolio reporta que (2005): "...Colombia festeja su mejor cosecha de café en ocho años tras superar una epidemia de roya...". (Sector cafetero se enfrenta a un grave problema. ¿Cuál es?, 2015). Sin embargo, ahora los cultivadores no tienen las capacidades para brindarle a los trabajadores un pago digno. Razón por la cual se han visto con la escasez de recolectores de granos de arábica, reportando el mismo diario que no hay quien recoja dicho producto.

Los problemas evidenciados por la FNC con el fin de realizar el NI llamado "Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores" Radican en los tres entornos que se presentaron anteriormente.

Tabla 5
Problemáticas evidenciadas por la FNC

Entorno	Problemas evidenciados
Social	Avanzada edad de los caficultores. Bajos niveles de educación. Migración de jóvenes de las fincas cafeteras.
Económico	Bajos niveles de inversión tecnológica. Barreras de acceso a créditos bancarios. Rechazos caficultores al endeudamiento. Productividad en descenso.
Ambiental	Epidemia de roya.

Referencia autoría propia.

Ya que los tres están ligados entre sí, como se evidencio en la parte social los jóvenes estaban presentando un éxodo hacia las ciudades mientras que los caficultores estaban envejeciendo. Lo que fundo directamente un alto intrínsecamente de los procesos innovadores dentro del sector pues en primer lugar los caficultores presentan problemas

para acceder a los créditos lo que siguiendo la misma lógica hace que directamente no inviertan en tecnología ni en métodos para revelar nuevos granos de café.

Por último, y no menos importante se evidencia el problema de la epidemia roya. Determinado como problema socio económico ya que afecta directamente a las familias caficultoras colombianas. Pues este hace que se pierda la competitividad del sector. A pesar de que las exportaciones colombianas ya no tienen la misma participación como una década atrás. La FNC busca mediante este proyecto incentivar las costumbres cafeteras buscando un mejoramiento dentro del sector.

Capítulo II Contextualización estrategia de los negocios inclusivos mediante el caso “Modelos Innovadores- Jóvenes Caficultores” desde la visión de Michael Porter y Mark Kramer con la teoría Valor Compartido.

En el año 2015, fue aprobada la agenda 2030 junto con los objetivos de desarrollo sostenible a los cuales suscribieron los 193 estados miembros a de Asamblea General de las Naciones Unidas. Para a la presente investigación se van a tomar dos de ellos que hacen referencia a la parte social, por lo que se da lugar al primer objetivo el cual plantea darle un fin a la pobreza (Naciones Unidas, 2015).

Es decir, que busca fomentar la resiliencia de los pobres y/o personas que se encuentran en situaciones vulnerables, y el décimo objetivo que propone la reducción de las desigualdades, lo que se busca es lograr un aumento económico progresivo. Se toman como objeto de estudio estos dos objetivos que van enfocados a la sociedad, ya que como fue dicho por Porter y Kramer quienes parten del pensamiento que las necesidades de una sociedad no solo son las económicas convencionales, sino que también las necesidades de la sociedad son las que definen los mercados, y si estas necesidades tienen falencias van a generar costos internos dentro de la empresa (Salas, 2014). Se infiere entonces que los beneficios de la sociedad benefician a la empresa, y los problemas de la sociedad son problemas directos para la empresa.

Brindando origen a la teoría de valor compartido desarrollada por Michael Porter y Mark Kramer, tomando como ya se mencionó en el marco teórico el desarrollo de clústeres locales. De la cual se desprende la estrategia de negocios inclusivos. Este tipo de estrategias surgen de las dos metodologías para desarrollar la teoría del valor compartido, las cuales son redefinir la cadena de valor y el desarrollando clústeres locales. El desarrollo de clúster es la estrategia que usa la FNC para dar lugar así al NI.

A continuación, se da lugar a la explicación del proyecto “Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores”, pretendiendo relacionar la teoría de valor compartido con la práctica que se ejecutó del negocio inclusivo próspero por la FNC.

Desarrollo Negocio Inclusivo “Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores”

Un negocio inclusivo como fue mencionado anteriormente no es filantrópico, por lo que la incursión de estos negocios busca una construcción de capital sostenible. De modo que, el NI se trazó con el fin de solventar los múltiples problemas con los que el sector cafetero contaba en el año 2007. Por lo que la FNC se planteó mediante el NI como desafío contribuir a la competitividad del sector y la sostenibilidad caficultora, siendo esta la respuesta a la solución de los problemas evidenciados en el previo capítulo. Resaltándose la elección de los NI como estrategia para cumplir los propósitos y solventar las problemáticas comprobadas.

Lo anterior se proyectaba mediante la inclusión de jóvenes caficultores que no tuvieran en la actualidad tierras y que fueran de la BdP. Siendo el último un requisito fundamental para que el negocio sea inclusivo. Ya que los NI en la lógica de la sostenibilidad dentro de marco social va enfocado a la formalización de la economía, mejorar la calidad de vida ya sea proporcionando educación, salud o vivienda. (SNV, 2016)

La FNC se fue por el lado de la vivienda. Es decir, la idea era proporcionar un financiamiento que no pasara los 12 años para que los jóvenes adquirieran tierras propias. El portal oficial de la FNC menciona que el objetivo principal de este proyecto iba dirigido a responder al desafío de la caficultura en Colombia de promover la renovación de los cafetales y la inclusión de jóvenes en el negocio cafetero, mencionando además que la edad de los caficultores dificultaba la adopción de nuevas tecnologías pues el nivel educativo de los caficultores era bajo (FNC, 2008).

Los NI aparte de incluir a la BdP dentro de la cadena de valor y generar diversos beneficios para la comunidad y para la empresa. Se ha demostrado que basados en casos que han concebido éxito, los NI por naturaleza crean competitividad. Como lo explica Alice Ishikawa (2009): “...El motivo para hacer negocios con los pobres no es siempre obtener rentabilidad inmediata. En ocasiones, el principal objetivo es lograr la competitividad y el crecimiento a largo plazo”. (Strandberg, 2009)

Para dar inicio al desarrollo del NI se plantean los protagonistas que son partícipes del proyecto. Presentado a la empresa como uno de los actores importantes dentro de los NI, pues es la empresa que pone en el mercado productos que buscan satisfacer alguna necesidad. Dentro de la teoría es llamada la empresa ancla que para el caso de ahora en adelante será la FNC, seguidamente se da lugar a las personas de bajos ingresos de ahora en adelante BdP, estas personas son las que se incorporan dentro de la empresa ancla en alguna parte de la cadena de valor ya sea como proveedores de bienes, logrando así aumentar los ingresos.

No obstante, para la articulación de estrategias como la de NI se necesitan más actores, como el gobierno, ONG, fundaciones empresariales, la academia y entidades multilaterales. Para la aplicación del NI el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) dando lugar así al tercer actor que fue partícipe. El BID apoyo el programa brindando financiamiento a la población, mediante el Banco Agrario de Colombia pues fue el banco que recibió el préstamo para financiar parcialmente el costo del proyecto.

El esquema inicial planteado por UCP se dio por medio de los comités departamentales existentes en cada uno de los nueve departamentos. Los comités departamentales eran los encargados de buscar una finca cafetera que estuviera en venta se realizaban los análisis respectivos y se conseguían los recursos en el sistema financiero en este caso del BID. Seguidamente, se realizaba la entrega a un grupo de jóvenes de familias con costumbres cafeteras, con el fin de que las tierras sean trabajadas y pagasen la finca por cuotas en un plazo no máximo de doce años. (SNV, 2016)

Los jóvenes tenían tres formas para la adquisición de las tierras, una de ellas era mediante el crédito donde los jóvenes a la compra de las tierras, la segunda opción se daba mediante herencia. Por ejemplo, en los departamentos de Cauca y Cundinamarca se buscó el relevo generacional mediante un modelo de “Contrato de arrendamiento tipo jubilación sustituta” que consiste en la transferencia de tierras con vocación cafetera de los adultos mayores a jóvenes de la zona. (Cardona, 2013) y por último, los jóvenes que manejaban la finca por encargo familiar.

Mediante la adquisición de las tierras, se da lugar a la creación de valor para la BdP. Pues según la publicación de la creación de valor compartido de Porter y Kramer la teoría no busca que la empresa ancla comparta el valor que ha obtenido a través del tiempo. Sino de formar valor y colaborar entre sí sin intención filantrópica. Pues el objetivo del valor compartido va dirigido al mejoramiento de técnicas para el fortalecimiento de los clústeres locales de proveedores y de otras instituciones que hagan parte del proceso (Kramer, 2011). Para el caso, lo jóvenes caficultores y los nueve departamentos inmersos en él. Entonces, en teoría lo que se pretende mejorar es la eficiencia, el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad de los jóvenes caficultores.

Los jóvenes seleccionados fueron seleccionados rigurosamente como se mencionó en el primer capítulo. Ya al tener la selección de los jóvenes, y de conocer que nueve departamentos iban a ser partícipes del proyecto se conformaron losUCAE.

Se realiza la formalización del proyecto mediante la constitución de la Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) (Empresa denominada Unidades Cafeteras Empresariales -UCAE) en el que cada uno de los beneficiarios se convierte en socio de la misma. (FNC F. N., 2009) No obstante, los procesos para la creación de la misma fueron largos puesto que los caficultores al no tener un nivel de educación alto no conocían términos como crédito sociedad anónima, capital de trabajo ya que no hacen parte de la cotidianidad dentro de los procesos que ellos desarrollaban.

Una vez creada lasUCAE y la conformación de a figura jurídica de los jóvenes caficultores. El paso a seguir era asociarse con la empresa Acceso Café Ltda; empresa que asume la deuda financiera de la propiedad de la tierra

La conformación de laUCAE, permitía que el joven caficultor tuviera acceso a un acompañamiento. Planteándose la existencia de las Unidades Especiales de Acompañamiento –UEA, confirmada por un profesional técnico que orientara las decisiones alrededor del cultivo de café y en temas de mejoramiento ambiental y una

trabajadora social que se encargara de realizar una orientación en temas relacionados con la toma de decisiones, resolución de conflictos y convivencia en la UCAE. (FNC F. N., 2009). La FNC es clara en decir que para efectos legales y de asesoría comercial Acceso Café tendría la responsabilidad de todas las UCAE. Para lo cual se diseñaba un plan de trabajo que permitiera, con el producto de la finca, constituir una sociedad y adquirir la tierra (FNC, 2008). Dando inicio al proyecto en el año 2007.

Hasta este punto se da el desarrollo del proyecto “Modelos Innovadores – Jóvenes caficultores”. Demostrando así el desarrollo total de la teoría mediante los negocios inclusivos, CECODES planteo cuatro etapas para el desarrollo del mismo. (i) Informarse: Dirigido a la contextualización del mercado, mediante profesionales idóneos que identifiquen los problemas reales y no los percibidos. (ii) Introducirse: Esta etapa va más allá de estudios secundarios. Es decir, pretende un acercamiento con las comunidades con el fin de escuchar y conocer las vivencias, expectativas y tensiones reales de la BdP. (iii) Investigar: Enfocado a estudios de caso en profundidad. En este punto se verifica el alcance del presupuesto, si ya se han realizado proyectos de éxito previos y se fijan indicadores de medición del proyecto. (iv) Implementar: Se definen las rutas de mercado, resultados y recomendaciones para que el proyecto sea viable. (Veglio, 2015)

La FNC paso por este primer paso informándose e identificando los problemas reales se da en el primer capítulo, donde la FNC mediante el proyecto de NI pretende ayudar a solventar los problemas que fueron identificados en el primer capítulo (Ver Tabla 3). Para dar inicio al segundo paso la FNC junto con la BdP empezaron a identificar los problemas que cada departamento tenía inmersos. En donde los nueve departamentos presentaron un común denominador el cual era un alto nivel de envejecimiento de los caficultores y los cafetales y la poca adquisición de tecnología. Además, de presentar bajos niveles de educación. Dando así lugar al tercer paso, el cual es investigar, para ello a FNC creo la UCP equipo que diseño los planes de acción que deberían seguir las UCAE para ejecutar el proyecto. Un punto a favor para este proyecto fue la alianza que tenía con el BID para la financiación de los jóvenes. Además, que el 100% de los jóvenes no accedió a los créditos,

debido a las diversas formas que existían para acceder al proyecto y tener control de la tierra.

Es importante resaltar que la conformación de la UCAE no se dio hasta que las tierras cafeteras ya estuvieran adquiridas. Se infiere que la UCP lo que intentaba con esta imposición era lograr el objetivo principal que marco la FNC. Ya que según un estudio de generación y relevo en las fincas cafeteras realizo una serie de encuestas de las cuales los resultados arrojaron que los hogares que contaban con títulos de propiedad de la tierra obtuvieron mayores niveles de producción que otros, a diferencia que los que no los poseían. Debido a los incrementos en inversión en mano de obra familiar. (Cardona, 2013) Por último, se da lugar a la implementación que inicia desde que la UCP da lugar a la creación de la UCAE como sociedad.

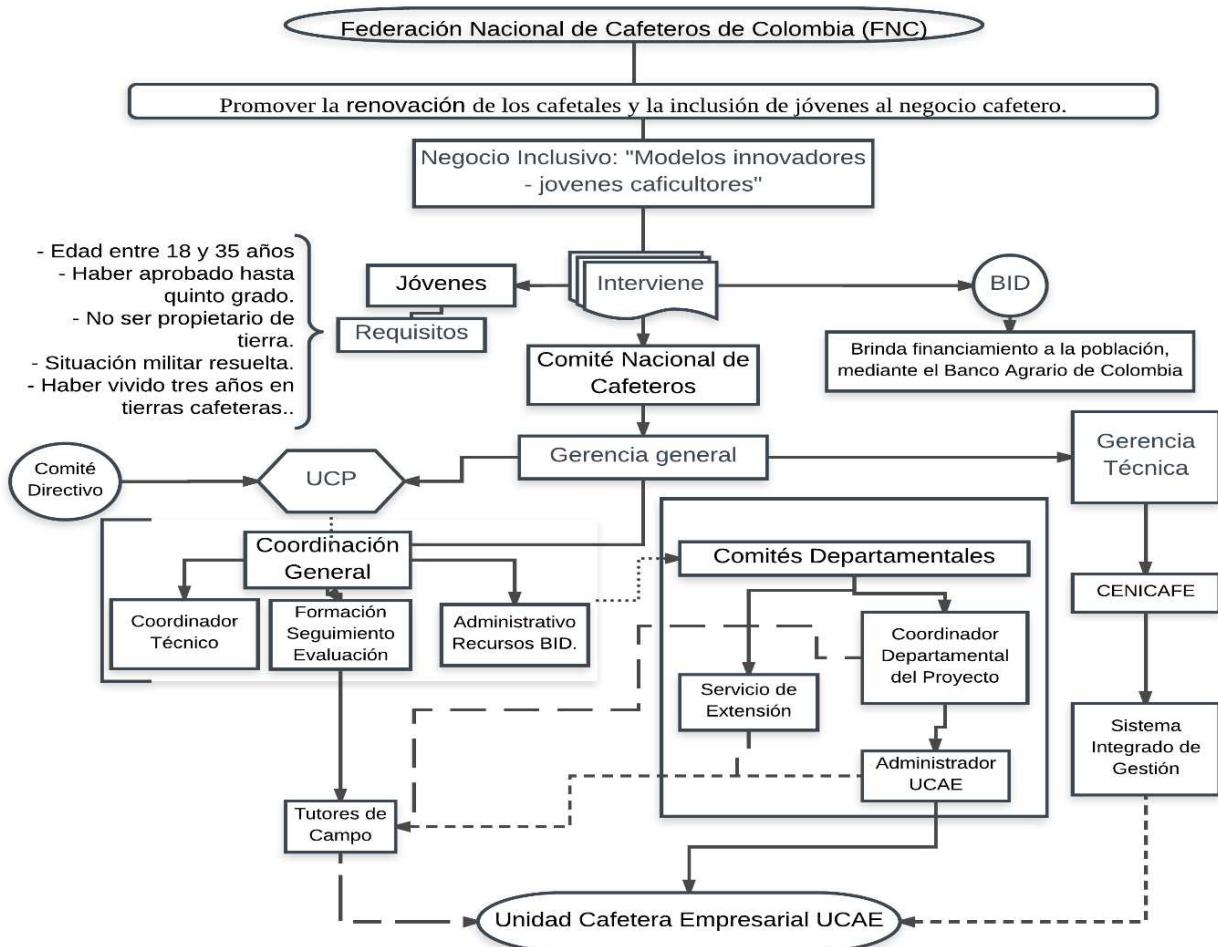


Diagrama 1 Desarrollo proyecto "Modelos innovadores – Jóvenes Caficultores"

Referencia autoría Propia fuente Manual De Procedimientos Para Comités (FNC)

Capítulo III Comprensión de los efectos del proyecto “Modelos innovadores – jóvenes caficultores de la FNC”

La FNC ha medida del tiempo ha desarrollado diversos programas para que los caficultores y sus familias tengan bienestar, consoliden un desarrollo social y productivo. Por lo que se ha enfocado en cada fragmento que necesita un aporte para lograr que los caficultores sean competitivos y así logren percibir más ingresos.

Como se ha evidenciado a lo largo de la investigación, la integración entre la sociedad y los negocios genera diversos beneficios para las dos partes involucradas, partiendo desde lo teórico el principio de valor compartido de Porter y Kramer.

La FNC se planteó objetivos alcanzables ya que además de prolongar la cultura cafetera. Lo que evidentemente logro ejecutar. El proyecto traía consigo una serie de objetivos y desafíos alcanzar, el cual se propuso mediante los jóvenes de las nueve regiones.

Este proyecto buscaba principalmente tres elementos: 1) La promoción de esquemas asociativos que fomenten economías escala que existen en la cadena de producción de valor, 2) El diseño de instrumentos que promuevan la participación del sector financiero en el financiamiento de modelos de largo plazo que involucren el acceso a los factores productivos y la vinculación de los pequeños productores y por último, 3) La contribución a la movilización del mercado de tierras (cafeteros, 2006).

A continuación, siguiendo los lineamientos de valor compartido de Porter y Kramer y los negocios inclusivos (Visto desde el punto empresarial como una estrategia) se da lugar a los efectos que trajo el proyecto “Modelos innovadores –Jóvenes caficultores”.

Efectos generados por la aplicación de negocio inclusivo

Se parte teniendo en cuenta que los negocios inclusivos, son nuevos modelos de negocio que buscan emprendimientos innovadores. Sin perder de vista el punto económico,

apuntándole a la BdP (Franco, 2011). Es decir, la parte social es la base potencial del negocio. Por lo que al insertar de alguna manera a la BdP dentro del proceso productivo se forja valor y se da lugar al principio ya expuesto por Porter y Kramer.

Porter y Kramer son claros en mencionar que el principio de valor compartido no solventa los problemas de la sociedad en su totalidad, sino que ayudan a mitigar ciertos problemas enlazados a los objetivos que tiene la empresa que desarrolla este tipo de estrategias (Ortega, 2010 - 2014).

Los autores plantean entonces los temas para abordar en cuanto a parte social que afecta claramente a una empresa. Dividiéndolo en tres categorías: 1) Los problemas sociales genéricos, aquellos que son importantes para la sociedad, pero no afecta las operaciones de la empresa. 2) Los impactos sociales de la cadena de valor, son los que tienen relación inmediata con las actividades de una empresa en el trascurso de los negocios tradicionales. 3) Las dimensiones sociales del contexto competitivo, son factores del ambiente externo que afectan significativamente la competitividad donde opera una empresa (Porter, 2006).

La FNC aborda la tercera categoría, puesto que la organización depende de la mano de obra local para efectuar las cosechas y posteriormente la venta de café a nivel nacional e internacional. Al identificar que la tendencia del envejecimiento de los productores rurales, junto con la reducción de la mano de obra joven dentro de los campos pone en riesgo al sector cafetero. De aquí se derivan los problemas del sector.

En el primer capítulo de la presente investigación se dio lugar a una serie de problemas que se evidenciaron en común dentro de los nueve departamentos que fueron parte del proyecto. El proyecto abarca problemas como la avanzada edad de los caficultores, los bajos niveles de educación, la baja cultivos, los bajos participación de los jóvenes en los niveles de inversión tecnológica, las barreras a créditos bancarios, la productividad en descenso.

La FNC toma a los jóvenes caficultores como motor del proyecto debido a que como lo menciona Carlos García en el artículo ¿Son técnicamente más eficientes los jóvenes caficultores en el manejo de la finca?, la participación de los jóvenes dentro de los procesos rurales tiene ventajas debido a sus mayores capacidades empresariales, de innovación y, dado su mayor nivel educativo, su propensión a adoptar nuevas tecnologías. (Mejía, 2013).

Los jóvenes de hoy día tienen inclinación a la parte tecnológica, a innovar los procesos y romper los paradigmas a los cuales las generaciones pasadas estaban acostumbradas.

La FNC logra insertar a la población joven al sector y junto con ella la tecnología. La tecnología y la sociedad van juntas de manera implícita. Pues Daniel Cáceres menciona que la tecnológica no es una variable independiente, sino que tiene inmerso una red de interacciones sociales (Cáceres, 1997).

Es claro, que la FNC buscaba introducir en el medio a los jóvenes y llevar consigo la adopción de tecnologías con el fin de hacer más eficiente el proceso del cultivo, cumpliendo los estándares de calidad que exige la misma para exportar el café y mantener la marca Colombia.

Las acciones acogidas por la FNC en cuestiones tecnológicas se dieron mediante la transferencia de conocimiento y capacitaciones en la comunidad. Según Daniel Cáceres las propuestas tecnológicas típicas para los proyectos rurales se basan en la adopción de nuevas técnicas o insumos productivos diseñadas para operar con éxito teniendo en cuenta las variables como lo es el clima y el suelo (Cáceres, 1997)..

Es importante resaltar que la tecnología no solo va enfocada en la adquisición de bienes tecnológicos, sino que también va enfocado a las distintas técnicas, conocimientos y fundamentos que mejoran un proceso dentro de la cadena de valor. (Cáceres, 1997)

La FNC acoge este tipo de transferencia tecnológica debido a que al ofrecer capacitaciones y proveer orientaciones que sirvan para que el joven caficultor mejore el procedimiento de la cosecha del café, en contraste con el viejo caficultor, mejora los niveles

de eficiencia. Además, de acuerdo con Irene Mejía los caficultores que presenten mayores niveles educativo, apropiaron de forma más práctica nuevas técnicas de siembra, reflejándose en mayores densidades de siembra. Es decir, más cafetales por hectárea sembrada, que finalmente se representa mayor productividad (Mejía, 2011).

Fomentando así pequeñas economías a escala en cada UCAE conformada, pues como se evidencio en el segundo capítulo la FNC junto con la UCP estableció un acompañamiento para los jóvenes. Además, como se evidencia para el año 2008 se consiguió un aumento en la producción tecnológica incluyendo dentro de sus procesos niveles máximos de tecnología. (SNV, 2016)

Armonizando los jóvenes caficultores con el aumento de capacitaciones se da lugar a la palabra la productividad, la cual es definida como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios (Runza, 2002). Es decir, dicha palabra tiene relación directa con los recursos que tiene los jóvenes caficultores y la eficiencia con la cual se manejan. La FNC al realizar este proyecto se planteó como desafío contribuir a la competitividad de la caficultura. Sin embargo, primero se debe analizar si se es productivo para competir.

A pesar de que en el 2004 como lo menciona Rafael Guillermo García Cáceres y Érika Sofía Olaya Escobar, el sector cafetero ocupó el primer lugar en área cosechada con un rendimiento de 630.000 hectáreas. Aunque el sector es reconocido por abarcar un alto porcentaje en el valor de la producción agropecuaria y como generador de empleo para el mismo año. La participación dentro del PIB colombiano y el valor de las exportaciones estaba disminuyendo notoriamente (García, 2006).

Esta baja participación ya venía desde el 2002 cuando los precios reales del café se empezaron a disparar negativamente, dándole inicio así a una etapa deficitaria al sector a nivel mundial. La FNC menciona que esta crisis fue motivada por la falta de cuidado de las plantaciones, la erradicación por alternativas de cultivos más rentables, y la disminución en

la aplicación de fertilizantes. (El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004)

Mediante el proyecto modelos innovadores jóvenes caficultores, la FNC logro vincular a 256 jóvenes quienes abarcan 1.601 hectáreas las cuales fueron destinadas al cultivo de café. Impulsando de forma paralela la gestión empresarial de cada UCAE, con miras al aumento de productividad. Aunque existen posturas de que las personas de avanzada edad son más productivas debido a que tienen la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollar una actividad.

El economista del departamento de Protección Laboral y Prácticas Laborales Globales del Banco Mundial, Johannes Koettl menciona que los jóvenes utilizan principalmente el hemisferio derecho del cerebro, encargado del procesamiento de nueva información, mientras que las personas mayores de mayor rendimiento activan el hemisferio izquierdo. Por lo que el economista aseguro que tanto los jóvenes como los adultos logran los objetivos de manera diferente (España, 2015).

Es importante resaltar que para las labores rurales demanda de la fuerza de agarre que se pierde junto con el tiempo. El portal web equipos y talento evidencia en el artículo: Los trabajadores de mayor edad son más productivos que los jóvenes: “los trabajadores de producción necesitan de más fuerza física, destreza y agilidad (que tienden a disminuir con la edad)”. Por lo que los jóvenes caficultores mediante el acompañamiento de la UCP pueden aumentar la productividad del sector.

El aumento de la productividad es un efecto que se generó mediante el aumento de capacitaciones y al acceso a la tecnología brindada a los jóvenes mediante el proyecto. Sin embargo, es un efecto que se espera puesto que como lo menciona Oscar Donato en el artículo clima organizacional y su relación con la productividad laboral: “La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes” (Torrencilla, 2005).

Efecto que a largo plazo se convertirá directamente en el aumento de competitividad. Ya que como se ha mencionado en capítulos anteriores los NI vistos desde el punto de vista estratégico están relacionados con este término. Porter y Kramer mencionan dentro de la publicación *Estrategia y sociedad* que las empresas pueden influir dentro del sistema local brindando educación y capacitaciones, disponibilidad de vivienda, la existencia de discriminación, y la insuficiencia de infraestructura pública de salud (Porter, 2006).

Aunque, el NI no le apunta al problema crediticio de los caficultores. La alianza que se formó entre la FNC y el BID consiguió aumentar la adquisición de tierras por parte de los jóvenes. Pues se ofreció a los jóvenes de forma indirecta accesos al sector financiero.

Esta alianza es representativa para el proyecto modelos innovadores – jóvenes caficultores. Ya que la conformación de lasUCAE concebía un acceso directo para la adquisición de terrenos; y no tiene un gran riesgo debido a que como se describió en el segundo capítulo lasUCAE se asociaban con Acceso Café Ltda. empresa quien asume la deuda financiera de la propiedad de la tierra; brindando así facilidades de pago para los jóvenes en un plazo no mayor a 12 años.

Por otro lado, Acceso Café Ltda. Cuando inicia los procesos de compra de los terrenos busca precios que sean asequibles para los jóvenes. Ya que debe tener en cuenta que los jóvenes caficultores involucrados puedan responder a las responsabilidades que el proyecto trae consigo. Ya que como se ha mencionado varias veces el uso de estas estrategias no es filantrópico, entonces los jóvenes deberían ver viable el pago de las fincas mediante las estimaciones de producción de la tierra adquirida (cafeteros, 2006).

El acceso a los créditos para los terrenos crea beneficios para el joven caficultor. Pues como es destacado la mayoría de las empresas financian su actividad entre fondos propios y fondos ajenos (Bancos y demás entes de financiación). Lo anterior permite que un negocio desarrolle sus actividades de forma eficaz, solventando así la rentabilidad del mismo.

Esta práctica es llamada apalancamiento, quien según Carlos Julio Fernández Vaca: “El apalancamiento financiero dentro de las empresas es de suma importancia de igual forma para los que realizan emprendimientos hasta las personas que ya conocen el tipo de manejo y técnicas que se utilizan para esta actividad; permite crear alianzas, de revisión y

supervisión del apalancamiento y su función dentro de la generación de beneficios para la empresa” (Vaca, 2015).

El acceso a créditos para las fincas no solo beneficio a los 256 jóvenes que fueron beneficiados por el proyecto si no que como lo reporta la FNC el 50% de los beneficiarios tienen una familia, por lo que se brinda indirectamente una mejora calidad de vida para las familias (Competitividad e innovación, 2009). Además, como se planteó en el segundo capítulo las fincas cafeteras que cuentan con títulos de propiedad obtiene índices más altos de producción que otros (Cardona, 2013).

Los efectos formados del negocio inclusivo Modelos innovadores – Jóvenes caficultores para los nueve departamentos se dividen entre los esperados que son los que se derivan de los objetivos planteados por la FNC los cuales son en primer lugar frenar la migración de los jóvenes y no dejar perder las costumbres cafeteras. Pues se estaban creando altos costos de producción y poca adquisición de nuevas tecnologías. Luego se da lugar al diseño de instrumentos que faciliten la incursión de los caficultores al sistema financiero. Aunque no representa directamente un punto dentro del programa que indique facilidades para la obtención de préstamos. Se resalta la base del programa que es otorgar terrenos productivos a crédito con el apoyo del BID.

Se ve como un efecto esperado el desarrollo de clústeres locales, pues la idea de la conformación de lasUCAE aparte de asociarse con Acceso Ltda. Para que este respalde la deuda. Es la producción de café de cadaUCAE conformada, buscando que se cumpla con los estándares necesarios que la FNC exige para su posterior exportación.

El aumento de la competitividad, es un efecto esperado tras la inclusión del principio del valor compartido. Se toma como un efecto esperado ya que como fue mencionado previamente la competitividad depende de la productividad, y la productividad puede ser mejorada mediante capacitación y adquisición de tecnologías que mejoren significativamente los procesos para la producción. Acciones que la FNC tomo para el

caso, por lo que indirectamente se vio reflejado el aumento de productividad dentro de cadaUCAE conformada.

Al mismo tiempo, La eficiencia dentro de los nueve departamentos se reflejada por medio de las capacitaciones que obtuvieron los jóvenes a través del programa de NI. Lo que directamente hace que los jóvenes caficultores sean más eficaces a la hora del producir el café. Se evidencia como otro efecto indirecto la adquisición de nuevas tecnologías, visto desde la trasferencia de conocimiento y capacitaciones en la comunidad.

Por último, se ve la disminución de la epidemia de la roya como un efecto indirecto. Puesto que, aunque dentro de los objetivos y/o metas del proyecto no estaba mejorar este aspecto. La trasferencia de conocimiento permite que los jóvenes caficultores aprendan técnicas con el fin de tener más cuidado respecto a los cafetales.

Tabla 6

Efectos implementación proyecto de negocios inclusivos

Efectos Proyecto Modelos Innovadores - Jóvenes Caficultores	
Efectos esperados	Efectos indirectos
Inclusión de los jóvenes.	Aumento productividad
Acceso a créditos financieros.	Adquisición nuevas tecnologías.
Desarrollo de clústeres.	Eficiencia en el sector.
Incremento competitividad.	Disminución epidemia roya.

Referencia elaboración Propia

Analizando los efectos del proyecto desde marco teórico de los NI y el principio del valor compartido. Se percibió una articulación correcta por medio de los jóvenes caficultores y la FNC. Ya que en primer lugar la FNC se dio a la tarea de dar un diagnóstico a nivel sector e identificar una serie de problemas, y proponerse así los objetivos previamente dados. Seguidamente, la FNC bajo el marco del valor compartido dio la elección de la categoría social del ambiente externo. Pues se dio un alto nivel de relevancia a los jóvenes y el éxodo que estos presentaban, lo que afectaba directamente al sector cafetero. Luego se realizaron los planes de acción, es decir se puso en marcha el proyecto no subsidiado por parte de la FNC. Lo que sigue los lineamientos tanto del NI como del

principio, ya que al ser proyectos no filantrópicos que las empresas deciden adoptar generan así impactos sociales, económicos ambientales.

Para el caso, el impacto del desarrollo sostenible que se dio mediante del proyecto fue social – económico. Es decir, es un proyecto que forja a la equidad y cumple con una de las mentas del desarrollo sostenible la cual es la inclusión y cohesión social.

Finalizando este capítulo se analiza entonces, que la aplicación del principio de Porter y Kramer mediante los negocios inclusivo es una estrategia a largo plazo, y que para la FNC como representante del sector va a traer beneficios. Ya que como se evidencio la adhesión de los jóvenes dentro de los procesos productivos es beneficiosa puesto que tienen capacidades para desarrollar labores rurales con mayor eficiencia, ya que poseen conocimientos técnicos ya sea por estudios o por medio de las capacitaciones que la UEA brindo a lo largo del proceso. Por lo que se espera que el sector nuevamente retome y sea capaz de producir y responder la demanda que se tiene a nivel internacional, sin dejar a un lado la calidad, pues jóvenes están representando como café a la marca Colombia, debido al compromiso de garantía que se formó por parte de la FNC el cual consiste en la compra del café producido por los caficultores.

Conclusión

Los proyectos estratégicos que buscan integrar a la sociedad dentro de las empresas son bien vistos a nivel social y económico. Ya que la integración entre las dimensiones social-económica pretende lograr una equidad entre sí. Es decir, busca que todas las personas tengan lo que necesitan en función a los méritos. Por lo que se habla que el proyecto va enfocado a una sostenibilidad socioeconómico.

Tras la identificación respectiva del sector cafetero se evidencio que los motivos para la implementación del proyecto fue la avanzada edad de los caficultores, siendo este el punto de partida del proyecto. Además, se evidenciaron problemas como bajos niveles de educación, inversión tecnológica, baja participación en el sector financiero y una baja productividad dentro del sector. Aunque el sector era reconocido por tener una buena participación a nivel mundial, la participación interna en el PIB estaba en descenso y en ámbitos competitivos estaba en declive.

En la presente investigación el negocio inclusivo desarrollado por la FNC, logro ejecutar de manera efectiva el negocio inclusivo siguiéndolos lineamientos del valor compartido. Puesto que logra convertir a los jóvenes de bajos recursos como socios de empresas cafeteras. Concibiendo así clústeres locales rentables dentro de los nueve departamentos involucrados. Es rentable ya que produce un beneficio directo para los jóvenes el cual es la adquisición del terreo para el cultivo de café y para la FNC pues tiene asegurado el café producido de los nuevos jóvenes caficultores.

Por lo que el proyecto incluyo a los jóvenes dentro de la etapa productiva del cultivo, además logro involucrar a los jóvenes en el sistema financiero para la adquisición de los terrenos. Por lo que trajo implícitamente la renovación de los cafetales y la adhesión de tecnología, aumentando así la productividad de las tierras cultivadas en lasUCAE conformadas

Recomendaciones

La FNC como representante del sector a nivel mundial en Colombia ha desarrollado programas de educación, proyectos productivos y proyectos de infraestructura. En cada uno de ellos buscando beneficios para los caficultores y sus familias. Debido a que uno de los pilares de la FNC es brindar a las familias caficultoras estrategias que estén a la vanguardia del mercado internacional.

Por lo que es importante continuar con en el desarrollo de programas que traigan beneficios sociales no filantrópicos dentro de las comunidades cafeteras con el fin de incentivar el sentido de pertenencia dentro del sector y formar así un aumento significativo para el sector.

Aunque, el principio desarrollado por Porter y Kramer no busca cubrir todos los problemas de una sociedad. Si mitiga algunos y fortalece el crecimiento de la empresa y de la sociedad visto como un todo y no como dos individuos que forman parte del mercado.

Por otro lado, es recomendable que sectores que son marca Colombia de los diferentes sectores en los que se desarrolla el país inicien este tipo de iniciativas empresariales puesto que como se evidencio a lo largo de la investigación la sociedad y la empresa deben ser vistas como un todo y no de forma independiente.

Cabe aclarar que la inversión que se refleja de las iniciativas formadas del principio de valor compartido son a largo plazo, pero como evidencio generan competitividad al sector a largo plazo. Razón por la cual los demás productos que eran marca Colombia deberían involucrarse en ellas.

Referencias

- Banco de la república* . (2015). Obtenido de Banco de la república actividad cultural: Sectores económicos:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Cáceres, F. S. (1997). *La adopción tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores*. Av. Vélez Sarsfield 153, 5000, Córdoba, Argentina: Centro de Estudios Avanzados.
- Café de Colombia*. (2017). Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros:
http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/una_bonita_historia/
- cafeteros, F. d. (2006). *Federacion de cafeteros*. Obtenido de Objetivo del Proyecto - Modelos Innovadores Jovenes Caficultores:
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Objetivo%20del%20Proyecto.pdf>
- Cardona, L. L. (2013). *Generación de relevo y decisiones de inversión en fincas cafeteras en el departamento de Caldas–Colombia*. Sociedad y Economía, (24).
- Comfenalco Antioquia, I. U. (2008). *Los índices de deserción son muy altos y tienen su origen en múltiples causas*. Antioquia: El Mundo de Medellín.
- Competitividad e innovación. (2009). *Federación Nacionalde Cafeteros*, 5.
- DANE, D. A. (2015). *Boletín técnico "Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2015"*. Bogotá: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, D. (2005). *Censo General 2005*. Bogotá: DANE.
- Díaz, N. &. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(2).
- Durán, D. M. (2010). *Estadísticas e Indicadores de Deserción Estudiantil*. Bogotá.
- (2004). *El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004*. Bogotá: Federación Nacional de Cafeteros.
- El tiempo, R. (18 de Noviembre de 2009). Avanza relevo generacional cafetero: Federacafé ha entregado nueve fincas en igual número de departamentos. *El Tiempo*, págs.
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6621630>.
- Escobar, M. A. (2015). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano*, 100.
- España, U. (14 de Octubre de 2015). *Noticias universia*. Obtenido de ¿Se reduce la productividad laboral con la edad?:
<http://noticias.universia.es/portada/noticia/2015/10/14/1132305/reduce-productividad-laboral-edad.html>

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2015). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015*. Informativo para los productores de Café, Bogotá D.C.
- FNC. (2008). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de Por una caficultora joven, competitiva e innovadora entregan:
https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/por_una_caficultora_joven_competitiva_e_innovadora_entregan_finca_en_caldas/
- FNC, F. N. (2009). *Modelos de Intervención para el Sector Cafetero- Jóvenes Caficultores. Lecciones y Aprendizajes*. Bogotá D.C.: FNC.
- Franco, H. A. (2011). *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*. Editorial Complutense.
- Garcés, A. (19 de Octubre de 2016). *El éxodo campesino también ha sido consecuencia de decisiones políticas*. Obtenido de Agronegocios e Industria de Alimentos:
<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/10/19/el-exodo-campesino-tambien-ha-sido-consecuencia-de-decisiones-politicas/>
- García, R. G. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de administración*, 213.
- Gómez, G. R. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe. Granada (España).
- Kramer, M. E. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.
- López, J. C. (2017). *CropLife Latin America*. Obtenido de CropLife Latin America:
<https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/roya-del-cafeto>
- Lozano, A. (2009). *Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano*. Ensayos sobre Economía Cafetera.
- Mejía, C. A. (2013). ¿Son técnicamente más eficientes los jóvenes caficultores en el manejo de la finca? 9.
- Mejía, I. E. (2011). *Estimación de la anualidad por hectárea dentro del programa de retención de jóvenes caficultores de la Federación Nacional de Cafeteros, caso Departamento de Caldas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración.
- Mundial, B. (2017). *Federación Nacional de Cafeteros (FNC) Estudio del Sector Cafetero en Colombia*. (B. Mundial, Editor) Recuperado el Marzo de 2017, de
<https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/art%2018.pdf>
- Naciones Unidas*. (2015). Obtenido de Nueva agenda de desarrollo sostenible:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Noguera, I. (18 de Septiembre de 2008). Para invitar a jóvenes a sembrar café ejecutan programa 'Modelos Innovadores Jóvenes Caficultores'. *El tiempo*.
- OECD, O. p. (1992). *Technology and the Economy—the Key Relationships*.

- Ortega, L. G. (2010 - 2014). *Ensayo sobre la economía cafetera N°30*. Bogotá D.C.: Caficultura sostenible, moderna y competitiva.
- Pierrot, S. P. (2014). *Barómetro de Café*. Bogotá: Hivos.
- Porter, M. &. (2006). *Estrategia y sociedad*. Universidad Harvard. Harvard business review, 84(12).
- ProColombia. (2015). *Ficha Departamental Antioquia*. ProColombia.
- Quiroga, I. A. (2015). *CropLife*. Obtenido de impactos del cambio climático en la incidencia de plagas y enfermedades de los cultivos.:
<https://www.croplifela.org/es/actualidad/articulos/197-impactos-del-cambio-climatico-en-la-incidencia-de-plagas-y-enfermedades-de-los-cultivos>
- Ramírez, J. A. (2009). Diagnostico preliminar sobre las personas mayores, dependencia y servicios sociales en Colombia. . *Seminario de profundización en el cuidado de enfermería al adulto mayor Neiva, Colombia*, (págs. 1-16). Neiva.
- Redaccion el Tiempo. (18 de Septiembre de 1999). Se dispara el éxodo campesino. *El tiempo*.
- Reginfo, A. C.-S. (2017). Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. *Desarrollo Sostenible CECODES*, 1-48.
- Reinert, E. S. (1995). El concepto 'competitividad' y sus predecesores.
- Reinert, E. S. (1995). El concepto 'competitividad' y sus predecesores. 7.
- Runza, E. F. (2002). Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros. 1 - 29.
- Salas, I. y. (2014). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL QUINDÍO: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES DE MICHAEL PORTER. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 132 - 140.
- Sampieri, R. H. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-hill.
- Sector cafetero se enfrenta a un grave problema. ¿Cuál es? (04 de Junio de 2015). *El Portafolio - Finanzas*, pág. 1.
- Semana*. (05 de Mayo de 2017). Obtenido de *Semana*:
<http://www.semana.com/nacion/articulo/diputado-propone-que-antioquia-sea-federal/526712>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- SNV, C. (2016). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Colombia, Bogota: Consejo Empresarial Colombiano.
- Stake, R. E. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *La elección del estudio de caso en investigación educativa*, 28.

- Strandberg, A. I. (2009). *Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo.
- Torrencilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Facultad deficiencias Políticas y sociales*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>.
- Vaca, C. J. (2015). Análisis del apalancamiento financiero y su impacto en la estructura del patrimonio de la comercializadora de insumos agrícolas agritop s.a. *Unidad Académica de ciencias empresariales*, 1 - 22.
- Veglio, W. C.-A.-F. (2015). *Guía de primeros pasos Negocios Inclusivos*. CECODES.
- Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Boletín del Centro de Investigación y Economía*, 1-5.

Lista de Tablas

Tabla 1	Necesidades Básicas Insatisfechas en Colombia	20
Tabla 2	Departamentos participantes en el proyecto de negocios inclusivos de la FNC	22
Tabla 3	Retos cafeteros sociales, económicos y ambientales	23
Tabla 4	Deserción educativa en Colombia	25
Tabla 5	Problemáticas evidenciadas por la FNC	29
Tabla 6	Efectos implementación proyecto de negocios inclusivos	44

Lista de grafica

Grafica 1	Tasas de deserción nivel departamental	26
-----------	--	----

Lista de diagramas

Diagrama 1	Desarrollo proyecto “Modelos innovadores – Jóvenes Caficultores”	36
------------	--	----