

DISEÑO DE UN MODELO DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO COMO
ALTERNATIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO DE PUEBLO BELLO – CESAR

JUAN CARLOS CORONADO FORNARYS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
MONTERÍA
2021

DISEÑO DE UN MODELO DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO COMO
ALTERNATIVA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL SECTOR
AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO DE PUEBLO BELLO – CESAR

JUAN CARLOS CORONADO FORNARYS

Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Agroindustrial

Asesora:

ING. IBETH CEPEDA JIMÉNEZ

Ingeniera de Alimentos

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
MONTERÍA

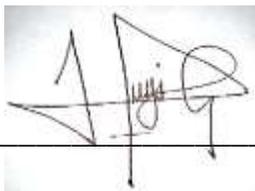
2021

Julio 29 de 2021.

Juan Carlos Coronado Fornarys

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”,
Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Juan Carlos Coronado Fornarys', written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and cursive.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, sin él no hubiese sido posible. A mis padres por los valores que me han inculcado y por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. A mis hermanos por su apoyo incondicional. Al Dr. Batista, por su resiliencia y apoyo a lo largo de esta carrera, a la ingeniera Ibeth, Lina y a todos los profesores, que con su formación y empeño hicieron que este sueño fuera una realidad.

Gracias a todos.

Juan Carlos Coronado Fornarys

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 1.1. El Encadenamiento Productivo | 17 |
| 1.1.1. Modalidades de encadenamiento productivo..... | 18 |
| 1.1.2. Los clústers..... | 23 |
| 1.1.3. Los distritos industriales..... | 25 |
| 1.1.4. Las redes empresariales..... | 28 |
| 1.2. Encadenamientos productivos en Colombia | 29 |
| 1.3. Modelo exitoso de encadenamiento productivo en Colombia | 31 |
| 1.3.1. Productores de Café verde | 32 |
| 1.3.2. Comercializadores de Café verde..... | 33 |
| 1.3.3. Transformación – Café tostado..... | 33 |
| 1.3.4. Características de la demanda | 34 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 36 |
| 2.1. Tipo de estudio..... | 36 |
| 2.2. Fuentes de información..... | 36 |
| 2.3. Población y muestra | 37 |
| 2.4. Técnicas de recolección de información | 38 |
| 2.5. Desarrollo de objetivos..... | 38 |
| 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 40 |
| 3.1. Buenas prácticas de encadenamiento productivo | 40 |
| 3.2. Caracterización de los sistemas de producción y comercialización para el sector cafetero..... | 47 |
| 3.2.1. Caracterización socioeconómica de los caficultores de Pueblo Bello - Cesar | 47 |
| 3.2.2. Características de los sistemas de producción..... | 58 |
| 3.2.3. Características de la comercialización..... | 63 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Enfoque al encadenamiento productivo | 72 |
| 3.4. Modelo de encadenamiento productivo..... | 78 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 80 |
| 5. RECOMENDACIONES | 85 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA | 86 |
| ANEXOS | 90 |
| Anexo 1. Ficha Técnica de la Encuesta a Productores..... | 90 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Proceso de encadenamiento productivo en Holanda | 20 |
| <i>Figura 2.</i> Proceso de encadenamiento productivo para Pueblo Bello, Cesar..... | 21 |
| <i>Figura 3.</i> Estructura del Clúster..... | 25 |
| <i>Figura 4.</i> Organización de un Distrito Industrial..... | 28 |
| <i>Figura 5.</i> Formula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS) | 37 |
| <i>Figura 6.</i> Participación de hombres y mujeres entre los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 48 |
| <i>Figura 7.</i> Nivel de escolaridad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 48 |
| <i>Figura 8.</i> Servicio de agua potable en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 49 |
| <i>Figura 9.</i> Servicio de luz en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 50 |
| <i>Figura 10.</i> Servicio de alcantarillado en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 51 |
| <i>Figura 11.</i> Transporte público de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 52 |
| <i>Figura 12.</i> Servicio de internet de caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 53 |
| <i>Figura 13.</i> Servicio de telefonía fija de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 54 |
| <i>Figura 14.</i> Tipo de propiedad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 55 |
| <i>Figura 15.</i> Tiempo que llevan los productores de Café en esta actividad en el municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 56 |
| <i>Figura 16.</i> Actividades complementarias desarrolladas por los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 56 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Figura 17. Comercialización del Café de los productores de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Figura 18. Tipos de sistemas de producción de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Figura 19. Capacidad de producción de los de caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Figura 20. Volumen de producción de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Figura 21. Cultivos alternativos y transitorios de ciclo cortó en los predios de los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Figura 22. Nivel de transformación realizado por los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Figura 23. Lugar de venta realizado por los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Figura 24. Necesidad de transporte; entre los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.....</i> | <i>64</i> |
| <i>Figura 25. Estado de las vías del sector rural del municipio de Pueblo Bello - Cesar.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Figura 26. Medio de transporte de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Figura 27. Responsabilidad en los costos generados por el transporte de Café en el municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Figura 28. Incidencia de la calidad en el proceso de compra y venta del Café de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>67</i> |
| <i>Figura 29. Percepción en la estabilidad de los precios del Café de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>68</i> |
| <i>Figura 30. Valor agregado al Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Figura 31. Certificación BPA en los predios de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.....</i> | <i>70</i> |

| | |
|--|----|
| <i>Figura 32.</i> Capacitación sobre BPA a los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 71 |
| <i>Figura 33.</i> Participación en una asociación de productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 72 |
| <i>Figura 34.</i> Conocimiento acerca de la asociatividad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 72 |
| <i>Figura 35.</i> Productos esperados por parte de los caficultores de la región del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 73 |
| <i>Figura 36.</i> Acuerdos comerciales de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 75 |
| <i>Figura 37.</i> Promotores de conocimiento de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 76 |
| <i>Figura 38.</i> Principales promotores de asociatividad entre los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 77 |
| <i>Figura 39.</i> Propuesta de modelo de encadenamiento productivo para los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar..... | 79 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Datos de la población para la obtención de la muestra</i> | 37 |
| Tabla 2. <i>Modelos de encadenamiento productivo</i> | 42 |

RESUMEN

Esta investigación desarrollada en el municipio de Pueblo Bello – Cesar, tiene por objetivo diseñar un modelo de encadenamiento productivo como alternativa de desarrollo sostenible para el sector agropecuario del municipio, con el cual, se buscó el mejoramiento de las condiciones de los caficultores de la región y el incremento de su competitividad a nivel nacional, con proyección internacionalización.

Se utilizó un enfoque investigativo mixto cualitativo y cuantitativo, aplicando un tipo de estudio descriptivo – analítico. La población objeto de esta investigación fueron los caficultores de la región, a la cual se le aplicó una fórmula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS) para obtener una muestra representativa, conformada por 318 caficultores. Aplicada la herramienta diseñada para la investigación (encuesta), compuesta por 30 preguntas, las cuales sustraen información de 4 aspectos predominantes, como la situación socioeconómica de los caficultores, las características de los sistemas de producción, las características de la comercialización y la inclinación del encadenamiento productivo.

El modelo de encadenamiento más apropiado para implementar en los caficultores del municipio de Pueblo Bello, Cesar, es el Clúster. Este modelo permite promover la asociatividad entre ellos, debido a que poseen objetivos específicos bien definidos, prácticas de producción establecidas, metodologías de comercialización propias y a que se encuentran en la misma zona geográfica.

Finalmente, los sistemas productivos en la zona son particularmente caracterizados por un método de producción artesanal y la comercialización se desarrolla a través de intermediarios, con escasa asociatividad, lo que hace evidente la necesidad de promover el encadenamiento productivo.

Palabras clave: encadenamiento productivo, clúster, asociatividad.

INTRODUCCIÓN

El municipio de Pueblo Bello está ubicado en el departamento del Cesar, cuenta con una población proyectada a 2018 de 23.990 habitantes (DANE, 2018). Esta caracterizado por tener una temperatura media de 21,8°C, posee una rica producción agrícola, en la cual se encuentran cultivos hortícolas como frijol, cebolla y cilantro, y se ubican grandes fincas cafeteras, lo que ha posicionado al departamento a nivel nacional como uno de los mayores productores del grano y el primero en la Región Caribe colombiana (Alcaldía de Pueblo Bello, 2018). Otra de las características importantes es la presencia de la población indígena Arhuaca con 9.824 miembros que representan el 43% de la población total (MinInterior, 2018).

Pese a la importante producción agrícola en la región, se presentan una fuerte desarticulación entre el manejo adecuado de la economía y las políticas públicas que buscan el mejoramiento de las capacidades de producción. Estas políticas apuntan al incremento de la competitividad durante todo el proceso productivo de los diferentes productos como el Café.

Para Cárdenas (2015), una de las practicas predominantes que permiten el incremento de la competitividad a nivel organizacional es el encadenamiento productivo, pero en la actualidad se enfrentan problemáticas que afectan su correcto funcionamiento, tales como lo son la utilización de metodología de producción artesanales y rudimentarias, donde cada productor trabaja de forma individual y se encuentra alejado de las cadenas productivas y de valor que generan una mayor competitividad en los mercados, problemática que se evidencia en el municipio de Pueblo Bello y en el cual se continua con la utilización de este tipo de metodología productiva (Alcaldía de Pueblo Bello, 2018). Partiendo de lo anterior, es indispensable pensar en un modelo de encadenamiento productivo para lograr una mayor y mejor competitividad del sector agropecuario en productos como el Café,

el cual se ha visto afectado por problemas que se han presentado en la región por la falta de asociatividad dentro de los productores, lo que no ha permitido competir en mercados nacionales e internacionales. Lo anterior posibilita promover un pensamiento que se ajusta a un nuevo modelo para integrar un sistema de encadenamiento productivo para la región.

Por otro lado, teniendo en cuenta que en la región se están presentando problemas en la economía por falta de un adecuado desarrollo regional, en la actualidad se han venido integrando una serie de políticas públicas que permiten el mejoramiento de diferentes sectores económicos mediante una serie de apoyos y estrategias.

Entre ellas, se puede resaltar la liderada en cabeza del Gobierno Nacional, con la disposición de la Ley 811 de 2003, la cual modificó la Ley 101 de 1993, por medio de la cual, se desarrollan diferentes organizaciones que poseen cadenas de valor en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones (El Congreso de Colombia, 2003). Dicha Ley tiene como principal objetivo el incremento de la competitividad desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agroindustrial, hasta su posterior comercialización y entrega al consumidor.

En este orden de ideas, se puede considerar que las cadenas productivas se proponen como una estrategia favorable que permite la concertación de acuerdos de competitividad, la disminución de los costos de producción, la construcción de economías a escala y la organización de gremios de productores, además de permitir la integración de actividades para el mejoramiento de la calidad de los productos finalizados (MinAgricultura, 2017).

En concordancia con las políticas públicas diseñadas por el gobierno nacional, se debe desarrollar la aplicación de una estrategia de encadenamiento productivo, lo que permitirá la articulación de la información del sector agropecuario mediante una

propuesta que ayude a identificar, caracterizar y diseñar la estrategia, que promueva el desarrollo sostenible de las diferentes actividades de los productores de la región. Todo esto con el fin de promover una nueva dinámica de crecimiento socioeconómico en el sector microempresarial y agrícola de la zona.

Partiendo de la importancia que tiene la economía regional en el desarrollo territorial y el impulso que hace el Gobierno Nacional mediante la Ley 811 de 2003, esta investigación propone resolver la siguiente interrogante, ¿Cuál es el modelo de encadenamiento productivo que se puede integrar como alternativa de desarrollo sostenible con el fin de promover, motivar y fortalecer la agricultura de la región en las cadenas productivas principales, tales como la cadena del Café (coffea) en el municipio de Pueblo Bello, departamento del Cesar?

Para lograr resolver el interrogante planteado, se debe considerar las difíciles condiciones socioeconómicas que se han generado debido al desequilibrio que presenta la economía colombiana, además de la inequidad social que ha logrado crear una extensa brecha que no hace posible el acceso a recursos financieros que ayuden a la solución de la problemática de miles de personas, en especial, a los agricultores que se encuentran en condiciones de pobreza extrema y que requieren de nuevas estrategias que les permita el mejoramiento de su calidad de vida (Albornoz, et al., 2012).

Con la realización de la presente investigación se logró profundizar acerca de las políticas públicas que permitieron la integración de nuevas metodologías para lograr el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la región mediante la utilización del encadenamiento productivo, los cuales poseen unos objetivos que permiten en primera medida obtener los siguientes resultados:

- El mejoramiento de la información que poseemos sobre encadenamientos productivos, que permita conocer la situación actual de los diferentes

productores agropecuarios de la región, sus debilidades y fortalezas y lo que esperan de los mercados.

- El reconocimiento de las políticas públicas que existen en la actualidad y que posibilitan el incremento de la competitividad de los productores de la región.
- El planteamiento de una ruta de mejoramiento que permita acondicionar la situación de los productores de la región a las necesidades y requerimientos de los mercados actuales.

Por ello se consideró como objetivo general de esta investigación diseñar un modelo de encadenamiento productivo como alternativa de desarrollo sostenible para el sector agropecuario del municipio de Pueblo Bello – Cesar, enfocado en los productores de Café del municipio como objeto de estudio. De este modo, se plantearon los siguientes objetivos específicos, para obtener los mejores resultados que llevaran a alcance del estudio.

En primer lugar, se buscó identificar buenas prácticas de encadenamiento productivo sostenible propuesto en el sector agropecuario, lo que permitió determinar cuál de ellas se ajustaba más a la problemática, las características de la región y las necesidades de los cultivadores de Café del municipio de Pueblo Bello, Cesar.

En segundo lugar, se buscó caracterizar y analizar los sistemas de producción y comercialización para la cadena del Café en el municipio de Pueblo Bello, Cesar, con lo que se reconocieron los diferentes procesos que lo conforman para lograr estructurar el modelo de encadenamiento productivo ideal para la zona objeto de estudio.

Finalmente se buscó determinar las inclinaciones de los cultivadores de Café hacia las prácticas de encadenamiento productivo, lo que permitió elaborar un diagnóstico pormenorizado de las necesidades y las mejores soluciones que se requieren para

solucionar el problema, además, esta información consolida el diseño del modelo de encadenamiento productivo como alternativa de desarrollo sostenible para el sector agropecuario del municipio de Pueblo Bello – Cesar. Toda esta información permitió entregar el modelo más adecuado para el contexto analizado.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. El Encadenamiento Productivo

Teniendo en cuenta lo expuesto por Cardona, Castiblanco, & Díaz (2014), el encadenamiento productivo en conjunto con la competitividad, la productividad apoyada en la innovación y la internacionalización de las empresas, son en la actualidad los ejes principales de las políticas públicas que buscan la modernización de la economía del país que posibilitan que los empresarios crezcan, incrementen sus niveles de competitividad, generen nuevos empleos y logren abordar los nuevos mercados, los cuales traen nuevas necesidades, expectativas y exigencias.

El encadenamiento productivo tiene como principal objetivo el de realizar una serie de enlaces entre los distintos conjuntos de organizaciones (empresas) que integran cada etapa o eslabón de un proceso productivo (Revilla, 2015), con el cual se realiza su articulación teniendo en cuenta sus capacidades, para lograr generar mayor competitividad en los mercados a los cuales ingresan las organizaciones.

En otras palabras, el encadenamiento productivo busca promover, mejorar y estabilizar los vínculos comerciales entre los diferentes actores partícipes de un proceso productivo, desde la producción hasta la comercialización final, con lo cual se busca elevar los niveles de flexibilidad, adaptabilidad, garantía de la calidad de los productos en las diferentes etapas de la producción (CEPAL, 2016).

Es necesario tener en cuenta que la vinculación entre las empresas que participan en un proceso productivo trae una serie de beneficios para las Pymes. El encadenamiento productivo es un medio que les permite integrarse a la economía globalizada, además de mejorar sus procesos productivos, mediante la integración de tecnología, calidad y el Know-How gerencial (Lozano, 2010). Para las organizaciones, el encadenamiento productivo es un elemento indispensable en el

incremento de la competitividad, manejo de inventarios adecuados, reducir tiempos de producción y costos de la misma.

En este momento, el encadenamiento productivo se puede ver tanto de la óptica empresarial como desde la óptica del país (el Estado como una economía), en el cual se logra promover el mejoramiento de la base industrial, se promueve la atracción de inversión y propicia que las empresas se queden en el territorio nacional (Monge, 2016).

1.1.1. Modalidades de encadenamiento productivo

Existen muchas maneras de comenzar a realizar el encadenamiento, una de las más importantes consiste en asociar dos o más empresas, esto depende de que tan allá se busca llevar el producto o se busca transformar, se pueden asociar empresas productoras con el fin de comercializar productos o materias primas, o se puede seguir a cadena asociativa desde la producción, transformación y entrega al consumidor final, ya sea para el consumo interno o para la exportación. Esto dependerá del potencial de la materia prima o del producto terminado y las posibilidades comerciales y el apoyo estatal (Liendo & Martínez, 2001).

La asociatividad es la alianza estratégica entre diferentes empresas, en el cual se llevan a cabo procesos que están inmersos ya sea un solo tipo de empresas (productores) o varios tipos de empresas (productores, transformadores y comercializadores) los cuales busca mejorar las expectativas de un sector determinado (MinCIT, 2017).

La asociatividad le genera una serie de beneficios a las empresas regionales, ya que fortalecen su presencia en los mercados nacionales y lograr el direccionamiento económico hacia nuevos mercados ya sean en otras regiones del país o hacia el mercado extranjero (Fernández & Narváez, 2011).

Por otro lado según Méndez & Robles (2011), existe una categoría de encadenamiento productivo que se denomina hacia atrás, en el cual se habla de los proveedores de insumos y los productores de materias primas y otro que se denomina hacia adelante, en el cual se habla de darle continuidad a la cadena de valor de un producto o materia prima determinada, se hace referencia a la transformación para obtener mejores beneficios del mercado y abarcar un target mayor.

El encadenamiento hacia atrás tiene incidencia en el uso de insumos que un sector hace de otros sectores económicos, el cálculo se puede realizar mediante la base de la demanda de insumos y materias primas que tiene el sector sobre otro que provee los suministros. Este tipo de encadenamiento hacia adelante y hacia atrás, sirve para determinar cómo se encuentra la producción de un determinado sector económico y si este es suficiente para satisfacer las diferentes necesidades que hacen atractiva la inversión en otro sector que este abastece, encadenamiento hacia atrás o proceda encadenamiento hacia adelante (Cárdenas, 2015). Es necesario comprender la función y como se manejan estos tipos de encadenamiento, cuando el encadenamiento es hacia atrás, las empresas compradoras hacen adquisición de nuevas tecnologías para la producción, y cuando el encadenamiento es hacia adelante las empresas proveedoras adquieren conocimiento para el mejoramiento de los procesos mediante la realización de proyectos adecuados que permitan el cumplimiento de objetivo y alcanzar metas propuestas.

A nivel macro, se puede hacer referencia a un caso muy particular como el de la república o el país de Holanda, el cual muestra un país con un potencial de producción agrícola inferior debido a las fuertes condiciones climatológicas que se presentan en él, el cual se convierte en uno de los mayores exportadores de alimentos mediante la creación de una cadena de valor a través de la unión de varios países para enfrentar un reto en común. Para lograrlo, fue necesaria la unión

de las grandes empresas con las medianas y pequeñas con un solo objetivo, a este reto se integró el apoyo estatal para superar las diferentes barreras mediante el mejoramiento del aparato logístico, optimización de la calidad de la cadena productiva, innovación en los productos y la búsqueda de nuevos mercados (CONtexto Ganadero, 2015).

La Figura 1 presenta el modelo usado por Holanda para su proceso de encadenamiento y convertirse en un país productor y exportador agrícola.

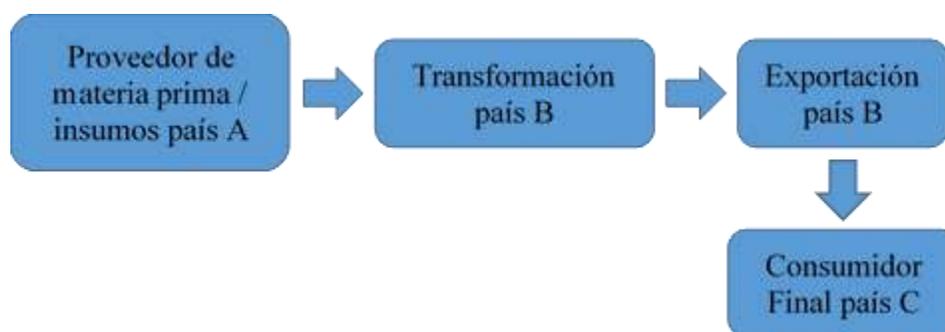


Figura 1. Proceso de encadenamiento productivo en Holanda

Fuente. (Cárdenas, 2015)

En la actualidad, los procesos de encadenamiento constan de tres etapas: en la etapa inicial se hace la importación o consecución de la materia prima desde el país A como se muestra en la figura no. 1 hacia el país B que es un socio productor que se encarga de la transformación de la materia prima. Los insumos ingresan al país siempre y cuando cumplan con las normas preestablecidas entre los países durante el acuerdo comercial.

En la segunda etapa se inicia el proceso de transformación de la materia prima en el país B y que resulta en un producto completamente nuevo y terminado. La tercera etapa finaliza todo el proceso mediante la exportación del producto terminado del país B al país C en la cual se debe tener en cuenta las tarifas preestablecidas en los acuerdos comerciales entre el país B y el mercado de destino país C.

En este orden de ideas, si se quiere colocar en práctica este tipo de encadenamiento en un nivel más micro entre diferentes sectores de la producción como en el municipio de Pueblo Bello en el departamento del Cesar en los productos como el Café. El modelo propuesto es presentado en la Figura 2.

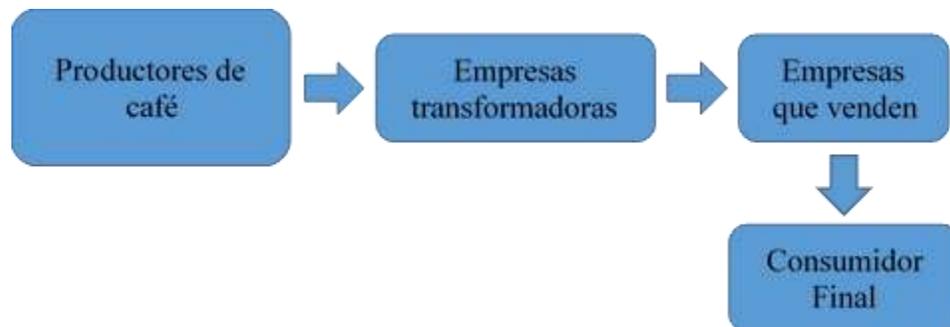


Figura 2. Proceso de encadenamiento productivo para Pueblo Bello, Cesar
Fuente. Elaboración Propia con información de (Cárdenas, 2015)

En este caso, en el municipio de Pueblo Bello se encuentran una serie de productores agrícolas como en el caso del Café. Para el caso anterior, el encadenamiento está compuesto por tres etapas, las cuales tienen diferentes características a saber y que se explican a continuación para una mejor comprensión de las mismas:

- **Productores:** es necesario promover la asociatividad para lograr abarcar un mercado más relevante.
- **Transformadores:** se asocian empresas que se encargan de transformar el producto en uno completamente terminado y que cumple las expectativas de un mercado destino.
- **Comercializadores:** a los dos componentes anteriores de la cadena se unen empresas que se encargan de entregar el producto al consumidor final.

Como se puede ver, se construyó un encadenamiento hacia atrás y hacia delante, con el cual se busca mostrar la nueva cadena de valor a los productos más importantes de la región en la cual se encuentra el municipio de Pueblo Bello en el departamento del Cesar.

Para el caso del encadenamiento productivo es necesario tener en cuenta que se involucran varios puntos de interés: la producción, el alcance geográfico, el apoyo del Estado y la industria en la cual puede participar. Para el caso del primer punto, se hace referencia a los diferentes productos, ya sean bienes o servicios que determinan el inicio de la cadena, con los cuales se logra un mejor proceso de transformación (Cárdenas, 2015).

El encadenamiento productivo no es solamente asociar empresas con un objetivo común, esta estrategia incluye además investigación y diseño de procesos, integración de tecnologías, insumos, métodos de producción y distribución de productos y/o servicios (MinCIT, 2013). Con el encadenamiento productivo se está construyendo una cadena de valor para un segmento económico o un producto determinado, por tal motivo esta cadena de valor se puede dividir en diferentes segmentos geográficos, los cuales pueden ser de orden local, nacional, regional o global.

Todo lo anterior depende del alcance que se le quiera dar al encadenamiento que se quiere construir, si los productos o servicios están destinados para la distribución local, regional o global, si se piensa en la exportación. Para el caso de los productos que se hacen referencia de la región objeto de estudio, estos poseen grandes posibilidades tanto a nivel nacional como global, por tal motivo, es importante el encadenamiento del sector agropecuario de la región.

Dentro de los beneficios del encadenamiento productivo para las empresas se encuentra el reconocimiento de un sector determinado, la potencialización de sus

ventajas competitivas a corto y a largo plazo, además del posicionamiento de las empresas por asociarse y ofrecer productos de calidad. Es importante tener en cuenta que para lograr desarrollar estrategias de encadenamiento productivo es necesario invertir en la producción y capacitación de la comercialización de los productos.

Para lograr construir un encadenamiento productivo es preciso recoger, analizar y sintetizar datos acerca del sector económico. Es necesario identificar información de los productores, de los diferentes sectores económicos, del Estado y de todos aquellos que de una u otra manera tienen incidencia y participación en la economía que se quiere intervenir para mejorar.

1.1.2. Los clústers

Cuando se quiere hablar de encadenamiento productivo, es necesario hablar de los clústers que son sistemas similares al encadenamiento. En palabras de Benavides (2009), esta es otra estrategia que busca el fortalecimiento de la competitividad, mediante la organización de empresas que hacen parte de un mismo sector y están situadas dentro de una misma área geográfica, lo cual permite la optimización de los recursos, además de presentar un mejor producto o servicio en el mercado que buscan atender y cumplir las necesidades de cada una de las empresas que componen este tipo de encadenamiento.

Con la puesta en marcha de los clústers y la organización en agrupaciones de empresas se logran superar diferentes debilidades que se presentan a nivel industrial, ya que se logra agrupar recursos y conocimientos, además se logra ubicar en una posición mucho más favorable que les permite realizar mejores negociaciones, con los productores o proveedores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Teniendo en cuenta el trabajo de Monge (2016), un clúster se puede definir como una concentración de empresas que poseen características similares, están situadas geográficamente en un sector determinado y desempeñan actividades comerciales similares, ya sean en el ámbito productor, transformador o empresas prestadoras de servicios. Dentro de los clústers se puede participar en una cadena productiva, en él se encuentra un conjunto de agentes económicos que están involucrados en la producción, la transformación y la distribución.

Todo esto apunta a atender un mercado que se encuentra completamente definido, en la que se logra identificar una fase inicial en la cual se encuentra el abastecimiento de los insumos, una fase intermedia que contempla un proceso de transformación inicial o final hacia un producto terminado y la fase de comercialización de dicho producto terminado.

Ahora, se puede tener en cuenta que una cadena productiva es un proceso sistemático el cual interactúan los actores de un determinado sector económico desde el sector primario hasta llegar a consumidor final. En una cadena de abastecimiento se presenta un sistema en el cual se mueven flujos de capital, materias primas para su transformación e información que conecta a diferentes integrantes de la cadena de procesos.

Un clúster se caracteriza por la conformación de un conglomerado de empresas o de industrias que operan gracias a su cercanía geográfica, lo cual logra construir una ventaja competitiva gracias a su localización. Dentro de un clúster se logra generar competencia y cooperación entre las organizaciones que lo integran, ya que gracias a este tipo de asociaciones se logra el intercambio de información, tecnología, conocimiento y los resultados obtenidos en cuanto a productividad. Así mismo, los clústers se organizan en torno a un cliente o a un mercado determinado, lo cual permite que se logren satisfacer las necesidades y expectativas de éste y generar mejores resultados para las organizaciones que lo componen.

Con la construcción de un clúster se logran mercados mucho más eficientes, disminuir costos y se logra el posicionamiento como nuevos centros de innovación. Por otro lado, con los clústers se logra beneficiar a empresas más pequeñas, ya que ellas logran suplir necesidades en cuanto a diferentes aspectos como diseños, consultorías, créditos, entre otras.

La Figura 3 expone la manera como se estructura un clúster y cada uno de los componentes que permiten su funcionamiento ideal, aunque es necesario tener en cuenta el dominio de cada uno de ellos para su contextualización a un territorio determinado.



Figura 3. Estructura del Clúster

Fuente. Elaboración Propia con información de (Monge, 2016).

1.1.3. Los distritos industriales

Otro concepto muy importante dentro de los encadenamientos es el de los distritos industriales, los cuales son previos al concepto de clúster, y se caracterizan por ser

industrias especializadas en determinados productos y ubicados en una determinada ubicación geográfica. Los distritos industriales tienen características similares a los clústers, en los cuales hay un encadenamiento de diferentes agentes económicos para lograr el intercambio de bienes e información.

Los distritos industriales poseen características que parten de la agrupación de empresas, donde se promueven encadenamientos entre los diferentes agentes económicos que buscan el intercambio de bienes e información. En este orden de ideas, un clúster permite el incremento de la productividad de las organizaciones y de las diversas industrias que lo componen, lo que garantiza el mejoramiento de la capacidad de innovar y estimula la creación de nuevas empresas que soporten las ventajas del clúster.

Es necesario tener en cuenta que los distritos industriales son una forma de asociatividad, una manera de encadenamiento en el cual se puede observar estrategias de integración hacia atrás y hacia adelante, en el cual se reúnen los productores, comercializadores y compradores. Para Parra, García, & Jiménez (2008), los distritos industriales tienen la capacidad de inducir efectos sobre diferentes actividades comerciales mediante la utilización de los productos de éstas, como por ejemplo mediante la relación entre insumo – producto, con lo cual se presenta un eslabonamiento hacia atrás y hacia adelante en el proceso productivo, el cual hacia atrás promueve la entrada de nuevas inversiones y hacia adelante se promueve ampliar las industrias que utilizan los productos en cuestión.

Los distritos empresariales alcanzan su éxito mediante diferentes elementos a saber: el ahorro en términos de costos y se mejoran las formas de producción y el beneficio de los recursos. Es necesario tener en cuenta que, aunque en este estilo de encadenamiento se agrupan las empresas con un objetivo conjunto, las empresas no pierden su toma de decisiones en diferentes aspectos como el económico, jurídico y de autonomía gerencial. Aunque los distritos industriales son

estrategias de encadenamiento al igual que los clústers, existen una serie de elementos que permiten diferenciarlos de los otros modelos asociativos:

- Se agrupan empresas pequeñas y medianas, las cuales están concentradas y se especializan en la atención de un sector en especial y un mercado particular.
- Se presentan vínculos hacia adelante y hacia atrás, en el cual se realiza intercambio de varios aspectos (bienes, información y recursos humanos).
- Se presentan redes de apoyo tanto privadas como públicas que buscan solucionar problemáticas de los diferentes agentes económicos asociados, con el fin de fortalecer los esfuerzos de dichos sectores.

Estas características mencionadas anteriormente permiten que los distritos industriales sean de fácil identificación. Esta forma de encadenamiento permite que la asociatividad sea aprovechada al máximo y desde todos los puntos de vista, ya que se puede seguir el desarrollo de los diferentes productos desde su producción como materia prima, su transformación y comercialización.

Los distritos industriales permiten construir fácilmente una cadena de valor completa a un producto o a una economía determinada, ya que con ellos se agrupan empresas que buscan construir vínculos con objetivos similares y metas plenamente definidas que están encaminadas a buscar el fortalecimiento del encadenamiento mediante estrategias perfectamente definidas y adaptadas a las necesidades tanto del mercado como de las organizaciones que componen el distrito industrial.

La figura 4 ejemplifica claramente como puede ser un distrito industrial y cuál es su organización genérica para lograr construirlos en cualquier economía que tenga las características adecuadas para colocar en marcha este modelo de encadenamiento productivo.



Figura 4. Organización de un Distrito Industrial

Fuente. (Galletto & Boix, 2014).

1.1.4. Las redes empresariales

Otra forma de encadenamiento son las redes empresariales, las cuales son estrategias de integración productiva. En este orden de ideas, se puede definir las redes empresariales como una serie de alianzas estratégicas permanentes entre grupos limitados y definidos de diferentes empresas independientes, las cuales colocan su colaboración para el logro de unos objetivos que se definen en el mediano y largo plazo, que buscan el incremento de la competitividad de los diferentes participantes (Becerra, Serna, & Naranjo, 2013).

Teniendo en cuenta las características de las redes empresariales, estas se diferencian de los clústers y de los distritos industriales por las siguientes razones:

- Se constituyen por un número mucho más limitado de firmas que en el caso de las otras dos formas de encadenamiento.
- Las empresas que lo componen son claramente identificables y la composición de las mismas es menos variable.

- Los integrantes de una misma red no necesariamente deben estar en una misma zona geográfica.

Las redes empresariales se consideran agrupaciones de empresas, en un número limitado y que no deben necesariamente estar dirigidas u orientadas a un mismo sector productivo, por lo tanto, son completamente diferentes a los distritos industriales, por lo cual se puede decir que su similitud radica en que son agrupaciones de empresas, así la posición geográfica no sea la misma, pero se pueden prestar ayuda.

En este mismo orden de ideas, se puede decir que las redes empresariales son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el cual cada una de ellas participa de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la asociatividad. Al igual que en el caso de los distritos industriales, con la implementación de este mecanismo cada empresa participante mantiene su autonomía jurídica y gerencial, aunque los participantes acuerdan implementar la cooperación y la utilización de ambientes y métodos adecuados (Alcaldía de Bogotá, 2008).

1.2. Encadenamientos productivos en Colombia

En la actualidad y debido a los cambios que se han presentado en los mercados a nivel nacional, a lo que se suman las problemáticas que se han integrado gracias a los Tratados de Libre Comercio (TLC) mal elaborados (Hernández G. , 2014), se ha generado un desequilibrio en la competitividad que se da entre las empresas nacionales y extranjeras, para lo cual, se han debido tomar una serie de medidas que permiten el incremento de la competitividad interna, para lograr estar a la par de las grandes empresas extranjeras en cuanto al desarrollo de procesos, además de lograr alcanzar mercados internacionales, lo que mejora las expectativas económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Para darle solución a esta problemática de competitividad, las empresas nacionales han buscado la asociatividad como un medio de desarrollo económico. Para ello se han creado una serie de encadenamientos productivos que les ha permitido aprovechar de una mejor manera los beneficios de los mercados actuales.

Estos encadenamientos permiten que micro, pequeñas y medianas empresas se unan para generar una nueva cadena de valor para un producto o productos en un mercado determinado. Los encadenamientos se construyen mediante la asociatividad de empresas que buscan objetivos y metas similares y la repartición de las ganancias que se generan, logrando mejorar sus ingresos y su posición en el mercado o target al cual buscan atender.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) ha desarrollado encadenamientos productivos con entidades como INNpulsa. El MinCIT promueve y acompaña las organizaciones para la consolidación de encadenamientos productivos, puntualizando focalización y aplicación de herramientas que promueven el desarrollo empresarial y cofinanciación de las MiPyMEs, lo que ha permitido elevar las capacidades y el mejoramiento de las metodologías productivas mediante la tecnificación de los procesos para obtener mejores productos o prestar servicios más acordes a las necesidades de los clientes (MinCIT, 2018).

Para promover el encadenamiento productivo a nivel nacional, el MinCIT ha propuesto una serie de instrumentos de cofinanciación para la promoción de encadenamientos productivos, lo que busca el desarrollo de cadenas productivas y el fortalecimiento sectorial, los cuales, han entregado beneficios a más de 161 organizaciones en 12 proyectos que requirieron la aprobación de \$3.380.769.829 en recursos para su financiamiento no reembolsable, con el objetivo de promover el crecimiento y desarrollo empresarial de las MiPyMEs colombianas a través del fortalecimiento productivo y la preparación para nuevos mercados.

1.3. Modelo exitoso de encadenamiento productivo en Colombia

La producción de Café en Colombia está distribuida en diferentes departamentos, entre los que se tienen Antioquia con una participación cercana al 16% de la producción nacional, Huila con una participación del 16,30%, los cuales se han ido consolidado como departamentos importantes en la producción de Café, superando otros de reconocida tradición cafetera como Caldas (9,62%), Risaralda (6,37%) y Quindío (3,28%) (Ramírez, 2018). El clúster del Café tiene como epicentro el Suroeste antioqueño e integra cerca de 60 empresas productoras, comercializadoras y transformadoras, que aportan valor a la cadena y facturan USD 504 millones. Algunas características comunes de este grupo de empresarios son:

- Enfoque en producción de Café con buen perfil de taza y los requerimientos de los usuarios o clientes.
- Orientación hacia mercados especializados con un grano de mayor calidad, aroma y sabor específicos.
- Integración desde la finca hasta el mercado para garantizar una mayor participación de los productores:
 - ❖ Han incursionado en el negocio del Café tostado en una búsqueda para agregar valor.
 - ❖ Cuentan con canales propios, como es el caso de las tiendas especializadas de Café.
 - ❖ Turismo experiencial cafetero: productores que tienen en sus fincas oferta especializada para turistas interesados en conocer la cultura cafetera.

Con el fin de caracterizar la industria del Café en el departamento, a continuación, se presenta una descripción de los principales eslabones del negocio del sector cafetero teniendo en cuentas los encadenamientos productivos desarrollados.

1.3.1. Productores de Café verde

En términos de su tamaño, los productores de Café del departamento de Antioquia son mayoritariamente de pequeña escala, es decir, cerca del 95% cuenta con menos de 5 hectáreas, lo que representa importantes desafíos para el desarrollo de mercados y por ende para su sostenibilidad (Ramírez, 2018).

Algunas de las principales características de este segmento de la oferta son las siguientes:

- Comercializan el Café en pergamino o verde a través de las cooperativas o por medio de particulares, por lo que desconocen los criterios de compra del mercado, tanto nacional como internacional.
- En la búsqueda para agregar valor, especialmente motivados por los bajos precios del Café en bolsa, algunas alternativas que han desarrollado son:
 - ❖ Certificaciones que los habilitan para mercados específicos y especializados.
 - ❖ De manera artesanal, o a través de maquila, han incursionado en el negocio del Café tostado, asumiendo la tarea de comercializar de manera individual.
 - ❖ Algunos generan ingresos adicionales por turismo experiencial cafetero (fincas cafeteras).

Por otro lado, en el universo de grandes productores resulta igualmente importante analizar un grupo de empresarios que, habiéndose integrado a lo largo de la cadena, han logrado desarrollar de manera independiente sus propios nichos de mercado, tanto en el país como en el mundo, lo que los convierte en agentes clave de la cadena por su capacidad para consolidar oferta y de ofrecer servicios de trilla y tosti3n a productores de menor tama3o (Ramírez, 2018).

1.3.2. Comercializadores de Café verde

Teniendo en cuenta la composición de la oferta productiva del departamento, en la que 88 mil de los 93 mil productores son pequeños, el rol de las cooperativas de caficultores y de la Federación Nacional de Cafeteros ha sido clave para establecer relaciones efectivas en el mercado internacional, especialmente en el segmento de Café commodity, donde uno de los principales criterios de compra es el volumen.

En este sentido, según datos de la Federación Nacional de Cafeteros, las cooperativas en Antioquia asocian 22% de los productores del departamento, pero representan el 67% de la facturación de Café verde. Otros actores importantes en el desarrollo del mercado internacional son los exportadores independientes. Es así como, del total de exportaciones de Café verde de Antioquia en el 2013, el 24% es exportado a través de 11 comercializadores independientes, llegando a 26 países, los más representativos son Estados Unidos, Bélgica, Alemania y Canadá, siendo los consumidores más importantes.

Frente a la comercialización internacional del Café, tanto para cooperativas como para exportadores independientes, el reto está en consolidar mercados especializados, en los que un mayor perfil de taza se pueda traducir en mayor distribución de valor a lo largo de la cadena, de la finca a la taza.

1.3.3. Transformación – Café tostado

Ante la caída de los precios internacionales de Café verde, en los últimos años han surgido nuevos jugadores en la tostación de Café para el mercado nacional. Convencionalmente, los empresarios del sector cafetero en el departamento se han centrado en la venta de su producto en el canal del Café verde commodity, cuya característica principal es la comercialización en grandes volúmenes estandarizados.

Como se expuso anteriormente, este modelo de negocios pone en riesgo la estabilidad financiera de las unidades productivas y limita sus posibilidades de crecimiento al estar expuestas a variables de difícil maniobra, como son los precios internacionales, la revaluación / devaluación del peso, las sobreofertas en el mercado, etc.

Producto de esta situación, en el país se ha evidenciado cómo en regiones de reconocida trayectoria cafetera se ha desestimulado la actividad hasta el punto de experimentar transformaciones de fondo en su vocación productiva. Este es el caso, por ejemplo, del Eje Cafetero, enfocado hoy más hacia el turismo que hacia la producción del grano (Ramírez, 2018).

1.3.4. Características de la demanda

El principal criterio para entender cómo se mueve la demanda de Café en el mundo, es ser conscientes de que el comercio internacional de Café está altamente concentrado. Algunos datos que soportan dicha afirmación acerca de las características de la demanda son las siguientes:

- 5 comercializadores internacionales compran cerca de la mitad de la producción mundial de Café oro (Neuman, Volcafé, Esteve, Cargill, Arom).
- 10 empresas tostadoras controlan el 63% del Café tostado vendido (Nestlé, Philips Morris, Sara Lee, Procter & Gamble).
- 3 empresas controlan el mercado de Café tostado molido (Kraft Food, Sara Lee/DE y Nestlé). Estas empresas producen Café estándar, buscan combinaciones cada vez más económicas y priorizan precios antes que calidad.
- 2 empresas controlan el segmento de Café soluble en el país (Nestlé y Kraft Food).

- En Europa, 10 principales cadenas de supermercados controlan el 23% de la venta minorista de alimentos, y en EE. UU., 4 cadenas de supermercados controlan el 28%.
- Neumann, Volcafé, Esteve, Cargill, Arom son empresas transnacionales que comercializan Café de los principales países productores (grandes traders).
- En la parte de tostación, las principales marcas son Maxwell House, Nescafé, Folgers y Douwe Egberts, priorizan precios antes que calidad, invierten fuertemente en publicidad y establecen relaciones con exportadores de países productores. En el ámbito nacional, el consumo del Café ha crecido, lo que se explica por la transformación en la estructura de la población, que se traduce a su vez en cambios en los canales y hábitos de consumo de Café.

En la década de los años 90, menos de un 5% del consumo correspondía a la categoría de Café gourmet, mientras que para el 2012 con el fortalecimiento de la clase media, este consumo se ha incrementado a niveles superiores al 20%, incluyendo tanto las marcas premium que son comercializadas particularmente a través de la gran distribución organizada (GDO), como el Cafés especial, cuya comercialización se realiza a través de cadenas de cafeterías, tiendas de experiencia, entre otros.

En términos de hábitos de consumo de Café, se estima que en Colombia 60% del Café se consume en el hogar y el restante, mayoritariamente en la oficina. En la medida en que el consumo crezca en el país como se estima, en un 30%, entre el 2011 y 2017, esta situación evidencia una oportunidad para el desarrollo del mercado fuera de casa a través de canales especializados.

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

El enfoque que se utilizó para la presente investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo), además de un tipo de estudio descriptivo – analítico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con este enfoque se buscó la descripción de una situación específica como lo son las condiciones actuales de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello en el departamento del Cesar, con respecto a la cadena de valor de este producto, con lo cual se buscó establecer un encadenamiento productivo adecuado para este sector.

Se buscó analizar la situación actual de los productores para establecer cuáles son las razones por las cuales ellos se encuentran en las condiciones actuales y como está funcionando el encadenamiento productivo actualmente en la región.

2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son de dos tipos, primarias y secundarias, y serán de la siguiente manera:

- Las fuentes primarias se sustraerán mediante la implementación de una encuesta a diferentes productores, comercializadores y entes no gubernamentales.
- Las fuentes secundarias serán obtenidas mediante una revisión bibliográfica del tema, para lo que se utilizarán bases de datos, documentos, revistas indexadas, entre otras.

2.3. Población y muestra

El presente estudio se llevó a cabo en el municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar y se tuvo en cuenta una base de datos suministrada por una entidad de microcrédito de los clientes del sector agropecuario, a la cual se le realizó una fórmula de muestreo que permitió minimizar su tamaño y obtener un tamaño de muestra adecuado para la implementación de una entrevista que se construyó, y con esto se logró la recolección de la información.

Para la obtención de la muestra se utilizó una fórmula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), el cual permitió minimizar el tamaño de la población, para utilizar un número representativo con el cual se logró obtener la información adecuada acerca del tema de estudio. Esta muestra es el número de personas a las cuales se les implementó la encuesta expuesta en el anexo 1.

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Figura 5. Formula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS)

Fuentes. (Salinas, 2004)

Para obtener una muestra adecuada y representativa se requirió de la siguiente información expuesta en la tabla 1.

Tabla 1. Datos de la población para la obtención de la muestra

| Variable | Descripción | Valor |
|------------|---|-------|
| N | Es el tamaño de la población de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar que es de 1850. | |
| α_c | Es el nivel de confianza, 95% | 1,96 |
| e | Es la precisión o error, 5% | 0,1 |

Fuente. (Salinas, 2004)

Luego de aplicada la fórmula de muestreo se obtuvo que la muestra adecuada para implementar la encuesta es de 318 caficultores.

2.4. Técnicas de recolección de información

Con el fin de llevar a cabo el estudio de las cadenas productivas del sector se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Revisión y lectura de las fuentes disponibles especializadas en el tema y de reciente publicación.
- Recolección de la información y recopilación en base de datos de los entes no gubernamentales.
- Encuesta con clientes del sector agropecuario (Anexo 1) con el fin de corroborar la información suministrada.
- Tabulación y análisis de la información.
- Exposición de resultados.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones para elaborar diagnóstico y estrategia de mejoramiento.

2.5. Desarrollo de objetivos

Para el desarrollo de cada uno de los objetivos se propone lo siguiente:

- Objetivo específico 1: Identificar buenas prácticas de encadenamientos productivos sostenibles en el sector agroindustrial del municipio de Pueblo Bello, Cesar.
 - ❖ Análisis y comparación de modelos exitosos de encadenamiento productivo.

- Objetivo específico 2: Caracterizar y analizar los sistemas de producción y comercialización para la cadena del Café en el municipio de Pueblo Bello, Cesar.
 - ❖ Definición de las principales características socioeconómicas de los caficultores de la zona.
 - ❖ Determinación de las características de los sistemas de producción utilizados en la región por los caficultores.
 - ❖ Definición de las características de los sistemas de comercialización utilizados en la zona por parte de los caficultores.
- Objetivo específico 3: Diseñar un modelo de encadenamiento productivo para el municipio de Pueblo Bello, Cesar con el fin de facilitar el desarrollo sostenible de la región.
 - ❖ Identificación de los niveles de asociatividad, ventajas del encadenamiento productivo, y realización de acuerdos para promoverlo.
 - ❖ Definición de las estrategias del estado para capacitar, y propuestas para asociarse.
 - ❖ Determinación de las instituciones que ayudan a la promoción de la asociatividad de los caficultores en la región.
 - ❖ Propuesta de encadenamiento productivo para los productores de Café del municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Buenas prácticas de encadenamiento productivo

Teniendo en cuenta la investigación de Liendo & Martínez (2001) existen varias formas de iniciar el encadenamiento productivo, las cuales consisten en asociar dos o más empresas que buscan el mismo objetivo, ya sea el de comercializar materia prima o el de crear una cadena de transformación del producto hasta entregarlo al cliente final directamente sin intermediarios, los cuales van destinados para el consumo interno o van directamente para la comercialización en el exterior, lo que expande el mercado del encadenamiento hacia nuevas fronteras de mercado y genera mejores resultados del ejercicio, además garantiza para los productores su propio crecimiento al aprovechar de una mejor manera las potencialidades del mercado.

Por otro lado, en la investigación de Méndez & Robles (2011) se describen dos tipos de encadenamiento productivo, uno denominado hacia adelante y otro hacia atrás, cada uno de ellos con unas características particulares.

- Encadenamiento productivo hacia atrás: en este tipo de encadenamiento se hace referencia a los proveedores de insumos y a los productores de materia prima.
- Encadenamiento productivo hacia adelante: en este tipo de encadenamiento se hace referencia a darle continuidad a la cadena de valor de un producto o productos determinados, incluyendo la transformación de la materia prima para obtener mejores beneficios económicos durante la comercialización y abordaje de un mercado determinado.

Dentro de las formas de encadenamiento productivo más recurrentes en Colombia se encuentran tres, los Clúster, los Distritos Industriales y las Redes Empresariales,

cada con su propia forma de llevar a cabo los procedimientos y su accionar en el mercado, por lo cual es necesario identificar cuál de estas formas de encadenamiento productivo es la ideal para implementar en el municipio de Pueblo Bello – Cesar en los caficultores de la zona de influencia.

Para el caso de los Clúster, según lo expuesto por Benavides (2009) esta es otra estrategia que busca el fortalecimiento de la competitividad, mediante la organización de empresas que hacen parte de un mismo sector y están situadas dentro de una misma área geográfica, lo cual permite la optimización de los recursos, además de presentar un mejor producto o servicio en el mercado con un nuevo valor agregado y elementos de diferenciación que buscan atender y satisfacer las necesidades y expectativas de su target.

Por otro lado, según Parra, García, & Jiménez (2008), los distritos industriales al igual que los clústers se caracterizan por ser industrias especializadas en determinados productos y dispuestos en una determinada ubicación geográfica. Los distritos industriales promueven un tipo de encadenamiento de diferentes agentes económicos para lograr el intercambio de bienes e información.

Por lo cual, se puede decir que los distritos industriales cuentan con las siguientes características:

- Se desarrollan agrupaciones de empresas con objetivos similares y destinados a la atención de un sector productivo específico y con un mercado o segmento de mercado particular.
- Se presentan los dos tipos de vínculos (hacia adelante o hacia atrás), en el cual los objetivos circulan en torno al intercambio de bienes, información y recursos humanos, lo que permite el desarrollo adecuado de los procesos productivos destinados a la transformación de productos y la generación de valor agregados propuestos como elementos diferenciadores.

- Se presentan redes de apoyo tanto privadas como públicas que buscan solucionar problemáticas de los diferentes agentes económicos asociados, con el fin de fortalecer los esfuerzos de dichos sectores.

Finalmente, las redes empresariales son una serie de alianzas estratégicas permanentes entre grupos limitados y definidos de diferentes empresas independientes, las cuales colocan su colaboración para el logro de unos objetivos que se definen en el mediano y largo plazo, los cuales buscan el incremento de la competitividad de los diferentes participantes; a diferencia de los clúster y los distritos industriales, las empresas que componen las redes empresariales ni necesariamente deben estar ubicadas en la misma zona geográfica (Becerra, Serna, & Naranjo, 2013).

Tabla 2. Modelos de encadenamiento productivo

| Prácticas de Encadenamiento Productivo | Características |
|--|--|
| Clúster | Fortalecimiento de la competitividad mediante la organización empresarial para abarcar un mismo sector y una misma área geográfica. |
| Distrito Industriales | Agrupación de empresas especializadas en un determinado producto y ubicadas en la misma área geográfica. |
| Redes Empresariales | Agrupación de empresas con objetivos y metas similares pero que no necesariamente requieren de están en una misma ubicación geográfica o zona. |

Fuente. Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, y en cada uno de los autores citados para dar respuesta a este primer objetivo, a nivel nacional se han utilizado los diferentes tipos de encadenamiento productivo, esto teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos empresariales que los conforman o las empresas que buscan su consolidación, se han utilizado los clústers y los distritos industriales en

regiones o municipios para lograr promover la asociatividad empresarial y potencializar la competitividad empresarial en un sector determinado como lo es la ganadería, la agricultura o el fortalecimiento de la competitividad de un producto como se ha desarrollado a lo largo del eje cafetero con los cultivadores de Café.

Partiendo de las características de cada uno de los modelos de encadenamiento productivo señalados en la tabla 2, se puede decir que sus buenas prácticas para el sector agroindustrial parte de la promoción de la asociatividad que garantiza el incremento de la competitividad de un determinado sector, donde un sector tan golpeado por la inestabilidad de la economía como lo es el agroindustrial necesariamente debe considerar apropiarse de prácticas asociativas basadas en el encadenamiento productivo dependiendo de sus necesidades, ubicación y producto y utilización del mismo, ya sea para su comercialización directa o para su transformación.

Así mismo, es necesario describir que el encadenamiento productivo en Colombia se maneja dependiendo de la necesidad de las empresas o los sectores productores que se quieran asociar, además de los niveles de transformación que se le quieran dar al sector o al producto, donde el encadenamiento productivo puede apuntar a obtener mejores técnicas de producción y/o comercialización o proponer un valor agregado al producto mediante su transformación, esto hace necesario proponer líneas de encadenamiento como lo son los encadenamientos productivos hacia adelante o hacia atrás.

Finalmente, para el caso del municipio de Pueblo Bello, Cesar, las buenas prácticas de encadenamiento productivo a nivel local se deben dar desde la consolidación de asociaciones a través de Clúster o un Distrito Industrial, el cual busca el fortalecimiento de un producto en el mercado o el mejoramiento del mismo mediante su transformación y la consolidación de una red que integra producción, transformación y comercialización. La decisión de integrarse hacia adelante o hacia

a tras la toman los asociados, dependiendo de qué tan allá quieran llegar con su producto.

Si se hace referencia a una zona como lo es el municipio de Pueblo Bello – Cesar, se puede realizar la conformación de un encadenamiento productivo amparado en la modalidad de Clúster o Distrito Industrial, creando vínculos hacia adelante o hacia atrás para mejorar aspectos como lo es el intercambio de bienes o servicios, información y recursos humanos, también mediante la conformación de asociaciones que realizan el proceso productivo completo, la transformación del producto con un valor agregado y la comercialización al consumidor final, logrando llegar hasta la exportación del producto final.

Para nombrar algunos ejemplos de encadenamiento productivo en Colombia hacemos énfasis en las siguientes referencias:

- **Clúster del Café de Antioquia:** la iniciativa del clúster del Café en el departamento de Antioquia posee tres ejes de gobernanza. En primer lugar, el comité estratégico que lo integran la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la CCMA, y cuatro empresarios líderes del sector. El comité estratégico es el encargado de garantizar el correcto funcionamiento de las estrategias de largo plazo del clúster. En segundo lugar, se posee un comité técnico, el cual es integrado por cuatro cooperativas de caficultores, productores de Café verde, transformadores, tiendas especializadas, el Comité Departamental de Cafeteros, el Sena y la CCMA, el cual, tiene por objetivo la generación de garantías para implementar adecuadamente acciones a partir de los ejes estratégicos. En tercer lugar, se cuenta con las plenarios semestrales, las cuales, integran a todos los actores involucrados en el clúster, permitiendo socializar los proyectos y actividades a desarrollar y por desarrollar, además, vincula a nuevos actores (INNpuls, 2018, págs.

128-133). Dentro de los principales resultados obtenidos por este clúster se encuentran:

- ❖ La estrategia definida para esta iniciativa permitió darle un giro cualitativo a un producto tradicional en el departamento y en el país, como el Café.
 - ❖ La transferencia de conocimiento del programa Rutas Competitivas logró su objetivo de fortalecer las capacidades instaladas regionales, para intervenir de forma estratégica las apuestas productivas.
 - ❖ Se promovió la oportunidad para actualizar la metodología, complementarla y adaptarla a la realidad de las subregiones.
 - ❖ INNpalsa Colombia acompañó el diseño de la hoja de ruta del Clúster de Café en Antioquia, en la cual se definieron dos planes de acción para los diferentes segmentos de negocio, Café verde y Café tostado.
 - ❖ Los empresarios más activos se apropiaron de la iniciativa, de su estrategia, y aportan tiempo y recursos para la implementación de proyectos y actividades para mejorar los resultados.
 - ❖ Se vincularon activamente entidades regionales a la iniciativa, las cuales han adaptado sus servicios para dar respuesta a los retos estratégicos de las empresas del clúster, entre otras.
- **Distritos Industriales del Barrio El Restrepo (Bogotá):** según el trabajo desarrollado por Duarte (2017), en Colombia los distritos industriales son muy pocos, esto se debe a que el modelo de asociatividad que predomina a nivel nacional es el clúster estratégicos, pero dentro de los pocos que hay hasta el momento poseen unas características entre las que se encuentran una escasa mano de obra y el predominio de la integración se encuentra en sectores como el textil, los muebles, el calzado y la orfebrería y joyas. Dentro de las empresas que han optado por este tipo de modelo, se evidencia una metodología de producción en forma de telaraña, en la cual participan diversas empresas que se especializan en diversas partes del proceso de producción con el fin de elaborar un producto final. Un ejemplo muy conocido

es el distrito industrial del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, donde se concentra el sector de calzado, y su producción se encuentra geográficamente concentrado en un mismo sector e interactúan varias empresas para la producción y sacar el producto final a la venta.

- **Redes Empresariales:** en Colombia el departamento PROPYME-CDEE de la Universidad de Icesi, en convenio con Proexport ejecuta el Programa Redes Empresariales para la Internacionalización en el Sur Occidente Colombiano (Duarte, 2017). El objetivo del programa es implementar un modelo de cooperación y la conformación de Redes Empresariales que favorezcan y mejoren la cadena de valor de las empresas de distintos sectores para así generar altos niveles de exportación.

De acuerdo con lo anterior, cada empresa decide estratégicamente unir esfuerzos con otras empresas, para lograr un bien común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa. El programa se desarrolla en 14 meses, a través de 5 fases:

- ❖ Fase 1: Promoción.
- ❖ Fase 2: Constitución de equipo de trabajo.
- ❖ Fase 3: Desarrollo del proyecto de red.
- ❖ Fase 4: Puesta en marcha de la red.
- ❖ Fase 5: Seguimiento.

Actualmente existen 4 Redes:

- ❖ Red de Artes Gráficas: Compuesta por 14 empresas del sector, que uniendo esfuerzos crearon la empresa C.I. PRINTANDINA S.A.
- ❖ Red de Ropa Infantil: Compuesta por 6 empresas, que uniendo esfuerzos crearon la empresa GECOLTEX S.A.
- ❖ Red de Snacks y Panadería: Compuesta por 8 empresas, que uniendo esfuerzos crearon la empresa CIPAC S.A.
- ❖ Red de la Industria del Huevo: Compuesta por 7 empresas, en proceso de constitución de la Red.

- ❖ Red de Turismo: Compuesta por 17 empresas, que uniendo esfuerzos crearon la empresa Colombian Pacific Travel Network S.A.S.
- ❖ Red de Metalmecánica: Compuesta por 11 empresas, en proceso de constitución de la Red.
- ❖ Red de Confecciones: Nichos Especializados: Compuesta por 13 empresas, en proceso de constitución de la Red.
- ❖ Red de Autopartes: Compuesta por 9 empresas, en proceso de constitución de la Red.

3.2. Caracterización de los sistemas de producción y comercialización para el sector cafetero

Para lograr la identificación de los sistemas productivos y la comercialización fue necesario implementar la encuesta expuesta en el anexo 1 a los 318 caficultores que arrojó la fórmula de muestreo, la cual, en su primera parte buscó entregar una caracterización socioeconómica de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

3.2.1. Caracterización socioeconómica de los caficultores de Pueblo Bello - Cesar

En la primera parte, se implementó una encuesta con el fin de conocer características socioeconómicas tales como; Nivel de escolaridad, sistemas de alcantarillado, transporte público, servicio de internet, telefonía fija, de los caficultores de Pueblo Bello – Cesar.

Partiendo de lo anterior, los resultados de la encuesta realizada para la presente investigación arrojó los siguientes resultados:

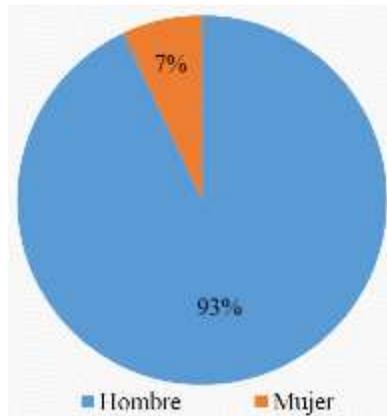


Figura 6. Participación de hombres y mujeres entre los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

De los 318 encuestados se encontró que el 93% (296) pertenece al sexo masculino y el 7% (22) al sexo femenino, haciéndose notaria la participación de los hombres en la actividad como lo muestra la figura.

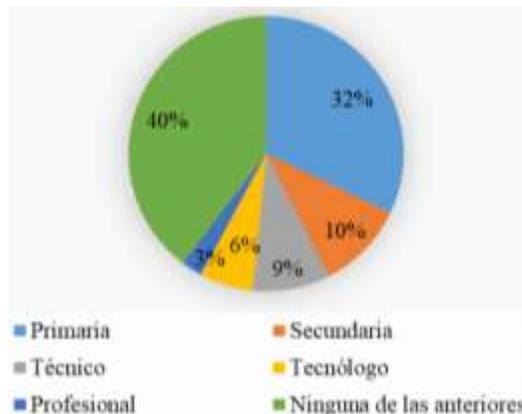


Figura 7. Nivel de escolaridad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Nivel de Escolaridad: El estudio de caracterización arrojó que los caficultores de la región poseen un bajo nivel de escolaridad, donde un 40% de ellos, no han

ingresado a un colegio o escuela o no terminaron la primaria; seguido de un nivel de escolaridad en la primaria del 32%, lo que quiere decir que terminaron la primaria y que algunos realizaron algunos años de bachillerato pero no lograron terminarlo; los otros niveles de escolaridad son menormente representativos así: secundaria (10%), técnico (9%), tecnólogo (6%) y profesional (3%). Como se muestra en la figura 7.

Por otro lado, los servicios públicos son uno de los componentes más importantes para el desarrollo de cualquier actividad productiva, al igual que para la promoción del desarrollo social en las comunidades que los poseen o no.

A partir de la gráfica 8 y hasta la 12 se hará referencia a los diferentes servicios públicos necesarios para el desarrollo de un modelo asociativo. En cada una de las gráficas se expone un servicio público y las respuestas que cada uno de los encuestados expuso, lo que permite determinar si poseen o no el servicio, por lo cual cada una de las gráficas expone la verdadera situación de estos servicios para los productores seleccionados para el presente estudio. Teniendo en cuenta esto, los diferentes productores encuestados para esta investigación contestaron lo siguiente:

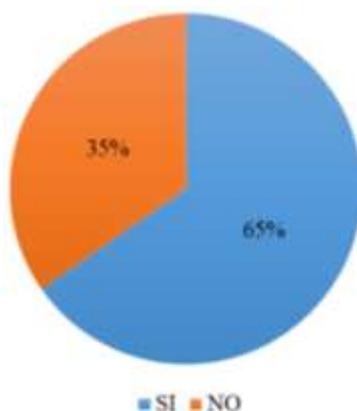


Figura 8. Servicio de agua potable en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Agua potable: el 65% de los predios cuenta con agua potable y el 35% no, como lo muestra la figura 8.

Para los productores de Café de la región, este es uno de los servicios más importantes para el desarrollo de los diferentes procesos que se requieren para la entrega de un producto de calidad, y como se puede ver en la figura 8, el 35% de los productores no cuentan con el servicio.

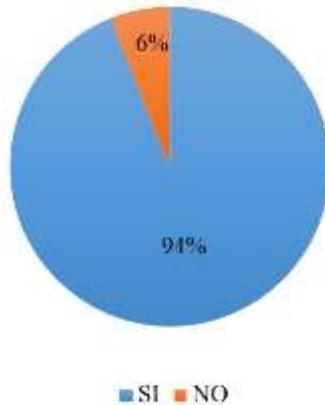


Figura 9. Servicio de luz en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Luz eléctrica: el 94% de los predios cuentan con luz eléctrica y el 6% no como se puede evidenciar en la figura 9.

En cuanto al servicio de la luz eléctrica, este permite el mejoramiento de algunos de los procesos productivos requeridos en una cadena de abastecimiento, de lo cual, se puede notar que el 6% de los productores no poseen este servicio, lo que dificulta la realización de procesos específicos y necesarios para obtener un producto de calidad.

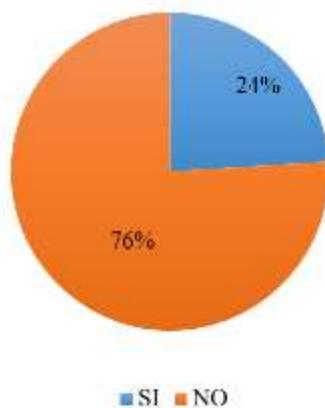


Figura 10. Servicio de alcantarillado en los predios de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Alcantarillado: el 76% de los predios no cuenta con servicio de alcantarillado y el 24% sí como se observa en la figura 10. La respuesta afirmativa se observa en los predios que se encuentran más cercanos a la zona urbana.

El servicio de alcantarillado es uno de los factores que participa en la protección del medio ambiente, por lo cual, es necesario que los productores cuenten con este servicio ya que con él se impide que los residuos de cualquier tipo generen contaminación en el medio ambiente, lo que dificulta tener un aparato productivo sostenible y socialmente responsable.

El servicio de alcantarillado posee una participación relevante dentro de los procesos externos de producción, puesto que no inciden en ellos, pero garantizan un desarrollo de la responsabilidad social mediante la protección del medio ambiente.

Como se puede ver en la figura anterior solamente el 24% posee el servicio y el 76% restante no.

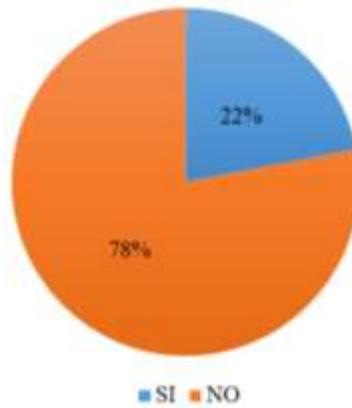


Figura 11. Transporte público de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Transporte público: el 78% de los predios no cuenta con servicio de transporte público y el 22% sí. Al igual que el servicio anterior los predios que cuentan con este servicio son aquellos que se encuentran más cercanos a la zona urbana y se relacionan a continuación en la figura 11.

El transporte público es uno de los servicios públicos importantes y tenidos en cuenta dentro de la presente investigación, pero para el caso de los productores este dentro de las disposiciones actuales no integra el transporte público rural, el cual, se desarrolla por particulares para lograr sacar los productos de los territorios más remotos y de difícil acceso.

Este tipo de servicio se puede garantizar mediante su integración en la cadena de abastecimiento que se quiere conformar en el entorno estudiado, lo que promueve la vinculación del transporte urbano como uno de los ejes principales que garantizan a los productores que el producto llegue al mercado objetivo al cual se quiere abordar, para lo cual es necesario el aporte de este eje a la cadena de valor del encadenamiento.

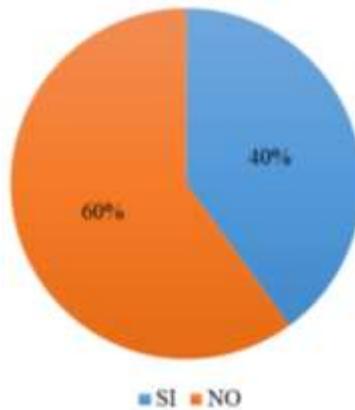


Figura 12. Servicio de internet de caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Internet: el 60% de los productores no cuenta con el servicio de internet y el 40% sí como los muestra la figura 12. Una gran parte de los caficultores del sector de Pueblo Bello Cesar, manifiesta tener el servicio de internet en su celular y otra parte contar con servicio satelital, puesto que las empresas de telecomunicaciones no llegan hasta el sector rural.

Aunque el servicio de internet es importante para cualquier persona en la actualidad, la posibilidad de tener una conexión móvil a facilitado las cosas, y más en este momento donde se busca construir una cadena de abastecimiento, la cual requiere de una comunicación constante entre sus diversos participantes para garantizar un flujo de información permanente.

Aunque la cobertura es uno de los grandes problemas que se afrontan actualmente, esto se debe a que a pesar de contar con un smartphone en muchas partes la cobertura no es la mejor y desconecta a las personas y se pueden generar problemáticas que impiden el correcto flujo de información necesaria para garantizar una interacción con los nuevos mercados virtuales.

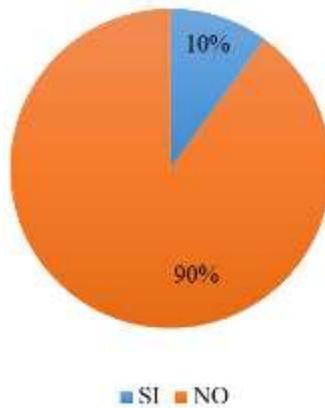


Figura 13. Servicio de telefonía fija de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

- Telefonía fija: el 90% de los predios no cuenta con el servicio de telefonía fija y el 10% sí como se muestra en la figura 13. Al igual que en los servicios de alcantarillado y transporte público solo aquellos predios cerca de la zona urbana cuentan con el servicio, aunque algunos de los encuestados exponen que no lo tienen ya que utilizan el celular.

Aunque la telefonía fija es importante como una herramienta de comunicación, la telefonía móvil celular resulta predominante en la actualidad, por lo cual no es muy relevante para los productores poseer este tipo de servicios, además, los celulares llegan a donde los teléfonos fijos hasta el momento no han podido llegar, así mismo, este servicio se puede considerar obsoletos dentro de las necesidades más predominantes para los productores de la región y se pueden buscar alternativas más factibles y que integran mejores resultados en el desarrollo de los procesos comunicacionales.

El servicio público de internet y teléfono fijo son muy importantes a la hora de establecer métodos asociativos, ya que la comunicación resulta indispensable como herramienta de dialogo e interacción entre los participantes. Las comunicaciones a

través del internet permiten que los modelos de encadenamiento productivo propuestos logren llegar a más personas, promover información en tiempo real y se mucho más eficientes.

En la actualidad, es necesario tener en cuenta la relevancia que tienen las telecomunicaciones y las TICs dentro del desarrollo de cualquier modelo que requiera información.

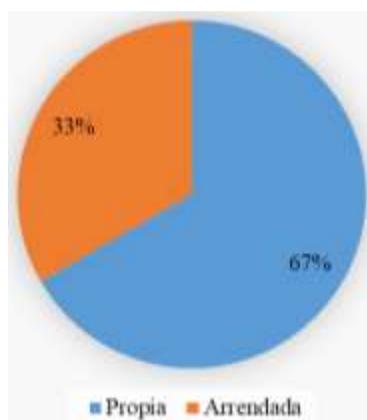


Figura 14. Tipo de propiedad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, como se muestra en la figura 14, donde se tienen en cuenta los Tipo de propiedad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar, otro aspecto socioeconómico a tener en cuenta es el tipo de propiedad que tienen los caficultores, el cual se puede clasificar en propia o arrendada.

En el municipio de Pueblo Bello – Cesar predomina entre los caficultores las fincas y/o parcelas propias con un 67% y las arrendadas con un 33%. Es necesario comprender que los predios arrendados generan más gastos y limitaciones en cuanto a las posibilidades de invertir en ellas.

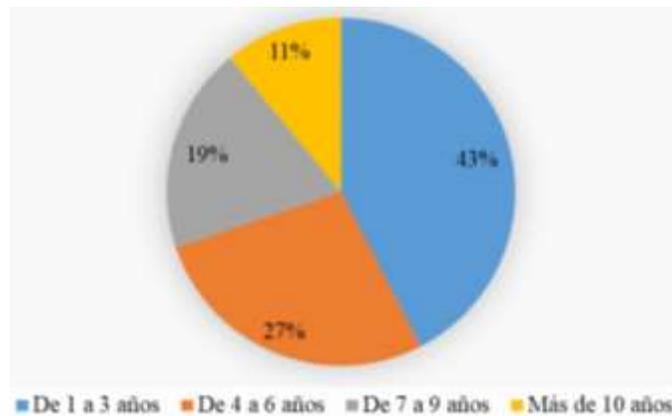


Figura 15. Tiempo que llevan los productores de Café en esta actividad en el municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al tiempo que llevan cultivando Café en el predio predomina mayormente de 1 a 3 años (43%), seguido de 4 a 6 años (27%), luego de 7 a 9 años (19%) y más de 10 años (11%), cabe resaltar que los propietarios de los predios son los productores más antiguos como se muestra en la figura 15, que muestra el tiempo que llevan cultivando Café en la zona.

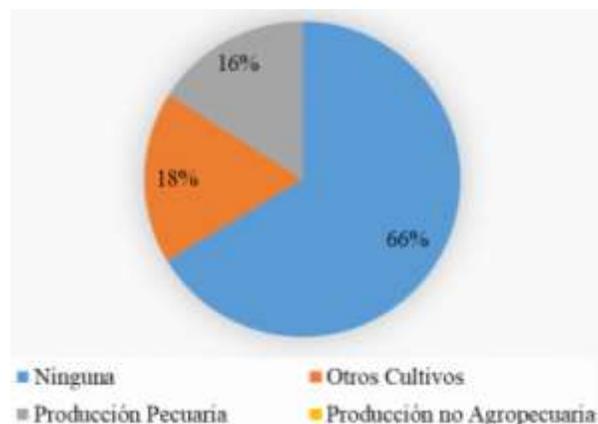


Figura 16. Actividades complementarias desarrolladas por los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Finalmente se indago si los productores se dedicaban única y exclusivamente a la producción de Café en sus predios o si desarrollaban algún otro tipo de actividad en ellos. A esto los productores contestaron en un 66% que se dedican única y exclusivamente a la producción de Café y este es su único sustento económico, el 18% exponen que en sus predios tienen otros cultivos como plátano, yuca y aguacate, además de algunos cultivos para uso particular y el 16% restante exponen que también se dedican a la producción pecuaria en animales como ganado (leche y ceba), cerdos, chivos, entre otras como lo muestra la figura 16.

Estas actividades ayudan al pequeño productor a mejorar sus condiciones de vida, debido a que en la actualidad la producción de Café no posee las mejores garantías porque hasta el momento no se ha logrado consolidar un mercado y la mayoría de las ganancias se las quedan los revendedores.



Figura 17. Comercialización del Café de los productores de Pueblo Bello – Cesar
Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la comercialización del Café producido en el predio, el 32% es vendido a la Asociación de Cafeteros de la región y el 68% venden sus productos a intermediarios como lo muestra la figura 17, comercialización del Café de los productores de Pueblo Bello - Cesar. Los caficultores que venden sus productos a

la Asociación son por su constante interacción con ella mediante las capacitaciones y tecnificación de los procesos productivos mencionada anteriormente.

Los caficultores que venden a los intermediarios exponen que las ganancias se reducen pero que no se atreven a tecnificar, ya sea por los costos que implica o por que los predios no son propios y esto genera una elevación permanente de los costos de producción que posee cada uno de ellos en la actualidad. Partiendo de lo anterior, la metodología de ventas debe ser analizada para determinar los beneficios para los productores.

3.2.2. Características de los sistemas de producción

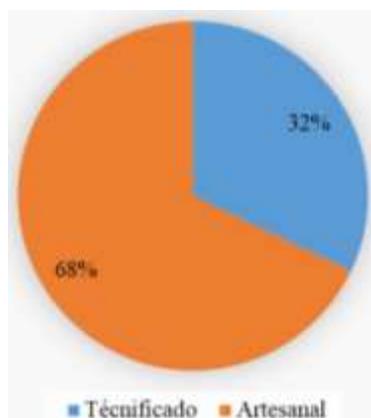


Figura 18. Tipos de sistemas de producción de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

El estudio implementado a los 318 productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar, arrojó como resultados, que, para el desarrollo de sus procesos productivos, un 68% de ellos utilizan metodologías artesanales de producción, tal y como se muestra en la figura 18, este sistema de producción se fundamenta en la utilización de técnicas tradicionales y ancestrales que se desarrollan en todos los procesos que lo componen; por otro lado, el 32% restante utiliza procesos

tecnificados, para lo cual requirieron el apoyo de la Federación de Cafeteros de Colombia, además del apoyo de entidades como el SENA, la cual se ha encargado de capacitar a los pequeños productores con el objetivo de volverlos más productivos y maximizar las ganancias y minimizar los costos en los que deben incurrir en el desarrollo de los diferentes procesos de producción.

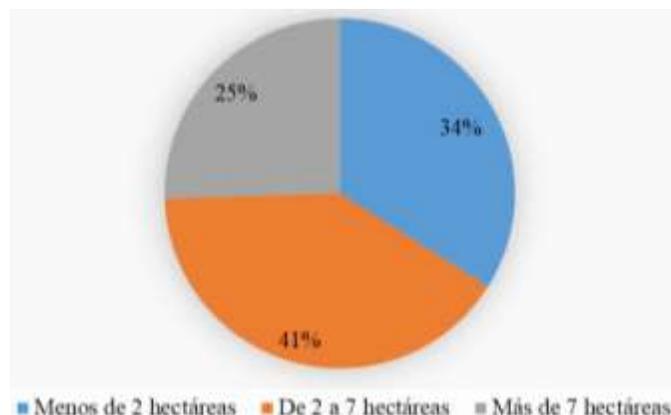


Figura 19. Capacidad de producción de los de caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar

Fuente. Elaboración propia

A la hora de colocar en marcha un plan para promover un encadenamiento productivo en la región, es necesario conocer la capacidad productiva con que cuenta esta, por lo cual se procedió a preguntar a los productores de Café objeto de estudio cuantas hectáreas cultivan de Café.

De lo cual cada uno de ellos respondió acorde a la realidad, de lo cual, las hectáreas cultivadas por predio, los 318 encuestados exponen que el 41% de ellos cultivan entre 2 a 7 hectáreas, el 34% posee un cultivo de menos de 2 hectáreas y el 25% se encuentra cultivando más de 7 hectáreas de Café como lo podemos ver en la figura 19. De la recolección de la información se logra mostrar la densidad de producción con respecto al tamaño del predio lo que promueve el conocimiento de la capacidad productiva de la zona.

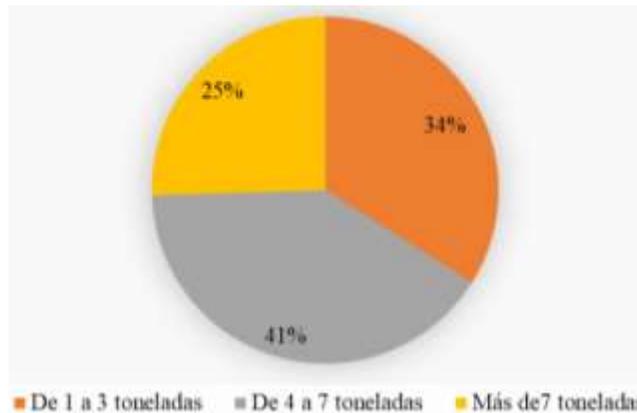


Figura 20. Volumen de producción de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Otro aspecto relevante para la investigación y para lograr determinar la probabilidad de colocar en marcha un encadenamiento productivo es el volumen de producción de los caficultores de la región, por lo cual se procedió a preguntarles acerca de este aspecto.

En este orden de ideas, el volumen de producción por tonelada de los caficultores en la actualidad se encuentra en un estimado de 15 quintales de Café pergamino seco por cada 75 quintales de Café cereza maduro, medida utilizada por los campesinos de la zona la cual equivale a 1 quintal = 50kg, definiendo que del proceso de beneficio del Café recolectado se obtiene un rendimiento del 20% de Café seco.

Según la información recolectada el 41% producen entre 4 a 7 toneladas al año, el 34% entre 1 y 4 toneladas y el 25% más de 7 toneladas como lo muestra la figura 20. Estos volúmenes de producción se pueden mejorar mediante la tecnificación de los procesos productivos.

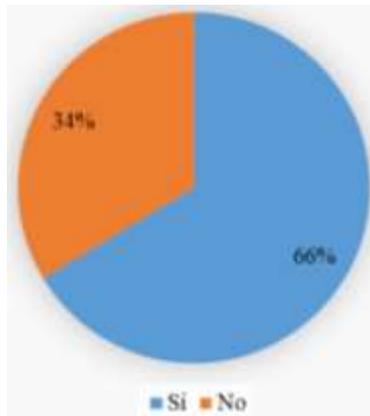


Figura 21. Cultivos alternativos y transitorios de ciclo cortó en los predios de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Para los productores de la región, una de las mejores maneras de sostenerse además del cultivo de Café, es el desarrollo de cultivos alternativos y transitorios de ciclo corto, por lo cual ellos utilizan sus predios de forma mixta o uniproductiva, es decir, los utilizan única y exclusivamente para la producción de Café y otros los utilizan para la producción de Café y otros cultivos como yuca, plátano, ñame, maíz, entre otros.

En este orden de ideas, los productores de la región se encuentran en la capacidad de maximizar el cultivo de Café si es necesario y requerido por el nuevo encadenamiento productivo, es decir, tienen la capacidad de incrementar la producción y de mejorar los procesos dependiendo del precio que se pueda lograr en la negociación con los nuevos clientes.

Partiendo de esta interrogante, en la figura 21 se logra mostrar que el 66% de los caficultores encuestados manifiestan que la producción dentro de sus predios es desarrollada de forma exclusiva para la producción de Café; así mismo, el 34% restante cuenta con cultivos transitorios de ciclo corto como alternativa de sustento para sus familias.

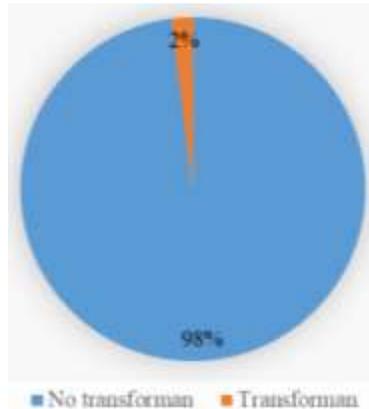


Figura 22. Nivel de transformación realizado por los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar

Fuente. Elaboración propia

El producto después de ser cosechado y recolectado como Café cereza maduro, se lava, se despulpa, se fermenta y se seca al 11% para ser empacado en bultos como Café pergamino seco que posteriormente son llevados al mercado más cercano o son comprados en finca por algunos intermediarios.

Los productores de la región hasta el momento no han tomado la iniciativa de proponer valor agregado a sus productos, el 98% así lo expone, es decir, solamente venden el Café seco sin procesar o crear un producto con algún tipo de valor agregado.

Como lo muestra la figura 22, es necesario tener en cuenta que un pequeño porcentaje de caficultores (2%), transforman el grano y venden a compradores locales Café orgánico con una muy buena presentación, el cual elaboran de forma rudimentaria y artesanal. Hay que tener en cuenta que el municipio de Pueblo Bello es muy turístico y por tal motivo hay productores que le han querido dar valor agregado a sus productos, aprovechando la visita de turistas para ofrecer nuevos productos.

3.2.3. Características de la comercialización



Figura 23. Lugar de venta realizado por los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

La venta de los cafeteros de la región se realiza principalmente en tres sitios según la información entregada por ellos como lo muestra la figura 23, el primero y más recurrente es en la propia finca donde los intermediarios pasan a recoger el producto (42%), el segundo en importancia es en el centro de acopio de la Federación de Caficultores de la región (32%) y el tercero es en la plaza de mercado, en la cual, se encuentran otros intermediarios que realizan la compra del Café (26%), partiendo de lo anterior, es necesario buscar alternativas que garanticen mejores ganancias para los productores.

Tanto los productores que venden en finca como aquellos que venden en la plaza de mercado exponen que sus ganancias disminuyen por los intermediarios y los que venden a la asociación reciben precios más justos acordes a los precios nacionales, además, estos precios están sujetos a la calidad del producto, algo que hasta el momento no se promueve en la mayoría de los campos de producción.

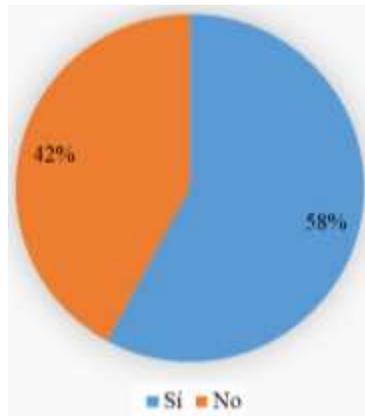


Figura 24. Necesidad de transporte; entre los caficultores del municipio de Pueblo Bello - Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Para el desarrollo adecuado de un encadenamiento productivo uno de los principales temas a solucionar es el transporte de los productos, por lo cual, se debe saber si cada uno de los productores cuenta con medio de transporte, o simplemente necesita de quien haga este trabajo.

Por otro lado, para la comercialización del producto es necesario conocer aspectos como el transporte, por lo cual, se procedió a identificar entre los productores si durante este proceso ellos tienen la necesidad de transportar el producto, a lo que el (58%) respondió Sí y esto se debe a que deben llevarlos al centro de acopio de la Federación de Cafeteros de la región o a la plaza de mercado de la misma.

Por otro lado, aquellos productores que venden en finca no requieren del transporte (42%) como se muestra en la figura 24, en la cual, se exponen las respuestas de los caficultores de la región. Esto se debe a que los intermediarios llegan a las fincas a recoger el producto para sacarlo al mercado más cercano o al que más les convenga, esta práctica facilita la comercialización del producto, pero limita las ganancias de los productores.

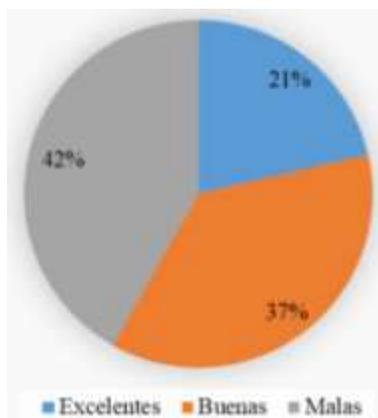


Figura 25. Estado de las vías del sector rural del municipio de Pueblo Bello - Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a las vías que son un componente importante del proceso de comercialización, los encuestados exponen en un (42%) que se encuentran en mal estado y que esto dificulta el transporte de los productos y la asociatividad de los productores. Un (37%) manifiestan que se encuentran en buen estado y por último como lo muestra la figura 25. Un (21%) que se encuentran en excelente estado puesto que hay sectores que cuentan con placa huella y pavimentación con asfalto.

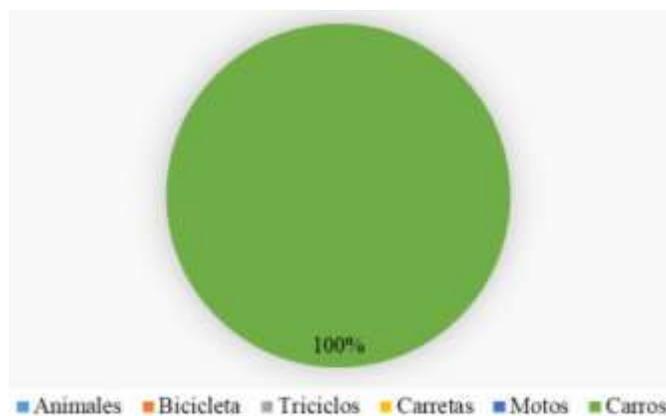


Figura 26. Medio de transporte de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que para lograr la comercialización es necesario transportar los productos, es importante conocer cuáles son los medios de transporte más utilizados por ellos para realizar esta labor, a esto los encuestados respondieron en un 100% que el principal medio de transporte es el carro como se expone en la figura 26, pero que en ocasiones es necesario transportar el producto en animales, carretas o motos a orillas de las carreteras más cercanas.

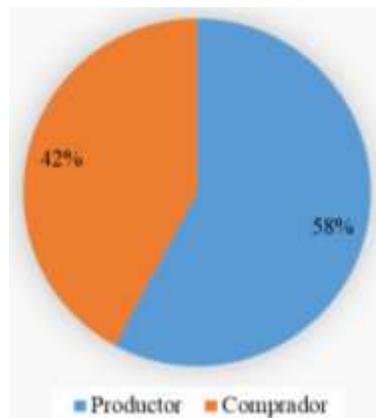


Figura 27. Responsabilidad en los costos generados por el transporte de Café en el municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Una de las grandes problemáticas del país se encuentra en el transporte, sobre todo de aquellos productos que deben ser sacados de zonas geográficas alejadas del casco urbano, ya que las carreteras terciarias en muchas partes se encuentran en malas condiciones, por lo cual los costos de dicho transporte deben ser asumido por una de las partes, ya sea el productor o el comprador, pero que siempre repercute en el valor del producto y en las ganancias que puede llegar a tener el productor.

Los costos de transporte son un aspecto importante a tener en cuenta por parte de los productores, para este caso aquellos caficultores que venden a la Asociación de

Cafeteros de la región o en la plaza de mercado, exponen que el valor del transporte debe ser asumido por ellos (58%) en el caso de los productores que venden en finca, exponen que los compradores son los que asumen el precio del transporte (42%) como lo muestra la figura 27.

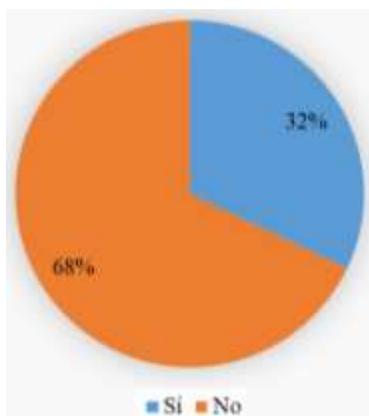


Figura 28. Incidencia de la calidad en el proceso de compra y venta del Café de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

A la hora de establecer un encadenamiento productivo, es necesario abordar los mercados objetivos con productos de calidad como lo expone la figura 28, lo que permite que las empresas participantes en el sean lo suficientemente competitivas con respecto a las empresas que se encuentran en el mismo sector.

Una de las características que menos se tienen en cuenta en la comercialización de Café en la región es la calidad, lo que hace que este tipo de productos no sea lo suficientemente competitivo en el mercado, es así, que al preguntarle a los pequeños productores objeto de este estudio, ellos contestaron en un 68% que no se tienen muy en cuenta la calidad del producto que se entrega al mercado y que, así como sale y se procesa se vende al precio que lo paguen los intermediarios que se encuentran en el mercado.

Por otro lado, el 32% restante sí tienen en cuenta la calidad del producto para lograr mejores precios de los compradores, lo que han logrado gracias al mejoramiento de los procesos productivos y la tecnificación de los mismos.

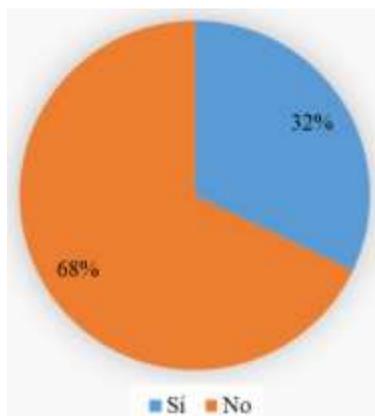


Figura 29. Percepción en la estabilidad de los precios del Café de los productores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Para los productores, la estabilidad en los precios es un factor importante a tener en cuenta. En la actualidad, aquellos productores que comercializan sus productos a la Asociación de Cafeteros de la región son los únicos que cuentan con precios estables (68%) que están directamente relacionados con la calidad del producto; para el caso de aquellos productores que comercializan en la finca o en la plaza de mercado (32%) no existe una estabilidad en los precios ya que estos varían teniendo en cuenta diferentes aspectos como lo es el transporte, calidad de las vías, invierno, verano, entre otras como lo muestra la figura 29.

A comparación del clúster del Café en Antioquia que busca una orientación a mercados especializados dándole valor agregado a su producto, lo que hasta el momento no se ve en los productores de Café de Pueblo Bello, Cesar, los cuales producen más por tradición que por competitividad.

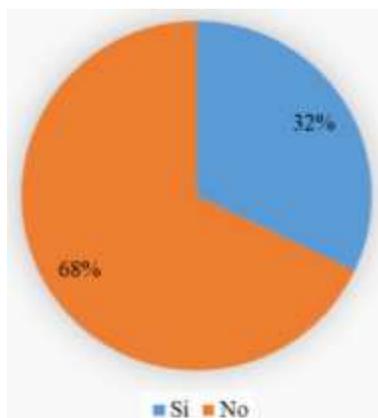


Figura 30. Valor agregado al Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el Café pasa por varios procesos de transformación, puesto que es recolectado como Café cereza, luego se despulpa, se fermenta y se seca al 11% de humedad para ser entregado en cargas de 1 quintal (50kg/bulto), se pudo concluir que el 68% de los productores no entrega ningún tipo de valor agregado al mercado más que el proceso básico que realizan todos los caficultores.

Para el 32% restante como lo muestra la figura 30, el principal valor agregado entregado al mercado es la calidad. Como se mencionó anteriormente, el principal valor agregado entregado al mercado es la calidad, esto se debe a que los productores gracias a la interacción con la asociación de cafeteros de la región han recibido capacitaciones y la tecnificación de algunos procesos que permiten que su producto final posea una calidad excelente.

El valor agregado para los productores de la región se centra en proponer nuevas metodologías de producción y garantizar una cadena de valor que promueve la satisfacción de los clientes de la zona y la llegada de nuevos clientes de otras regiones del país. También es importante mencionar que el Café orgánico genera mayor valor a la hora de comercializar el producto, con una diferencia aproximada de \$200/kg sobre el valor del grano.

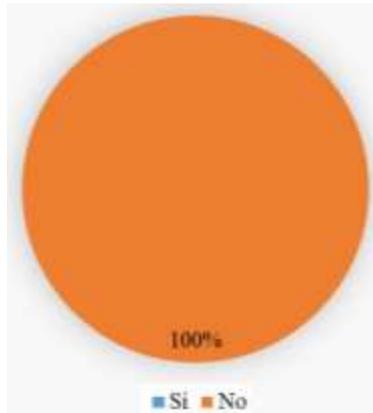


Figura 31. Certificación BPA en los predios de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia.

Durante la comercialización de los productos las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) es muy importante, por lo cual, se preguntó a los encuestados si estaban certificados, a lo que respondieron que no (100%) como lo muestra la figura 31.

Existe un porcentaje bajo que corresponde al (32%) de los caficultores dentro del objeto de estudio de la investigación que manifiesta su interés en el proceso de certificación con BPA, los cuales han buscado la forma de certificarse y han averiguado cuales son los pasos necesarios para ir adelantando el proceso con las organizaciones que realizan este tipo de certificaciones en procesos productivos integrales.

El 68% restante de los productores manifiestan que no están interesados en la certificación BPA, esto se debe a que para ellos esto representan altos costos que en la actualidad no tienen la capacidad económica de asumir. Los productores exponen que las ganancias que en la actualidad tienen no son las suficientes para iniciar este tipo de procesos.

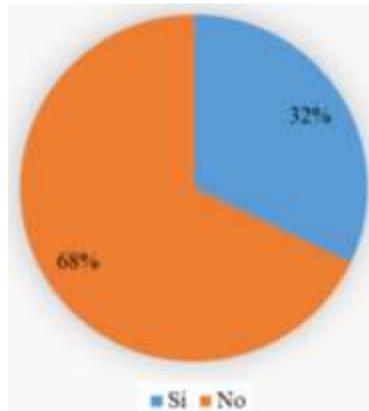


Figura 32. Capacitación sobre BPA a los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar.

Fuente. Elaboración propia

Las BPA son una serie de procesos que requieren de una inversión amplia de dinero para lograr la certificación, con esto se logra promover la adecuada producción sostenible de un producto o productos determinados para un mercado objetivo al que se dirige la empresa.

Las BPA son los métodos específicos, que una vez aplicados a la agricultura, producen alimentos para el consumo de forma segura, saludable y sostenible, los cuales, son muy valorados por los mercados nacionales e internacionales. Con la certificación de procesos y la tecnificación de los mismos se incrementa la calidad del producto final

Para el caso de las BPA y su reconocimiento es necesario recibir capacitaciones que permitan comprender de que se tratan, por lo cual se preguntó a los productores si han recibido capacitación acerca de este tema a lo que el 68% respondieron que no y el 32% que sí por parte de la Asociación de Caficultores de la región como lo muestra la figura 32.

3.3. Enfoque al encadenamiento productivo

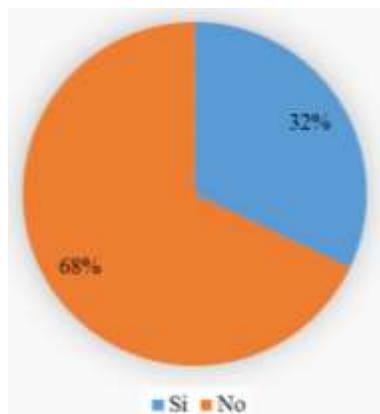


Figura 33. Participación en una asociación de productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Como primera medida se buscó reconocer si alguno de los encuestados pertenece a una asociación de productores agrícolas de la región, a lo que respondieron con un (68%) que no pertenecían a ninguna asociación y el (32%) restante pertenecen a la Asociación de Productores de Café de la región como lo muestra la figura 33.

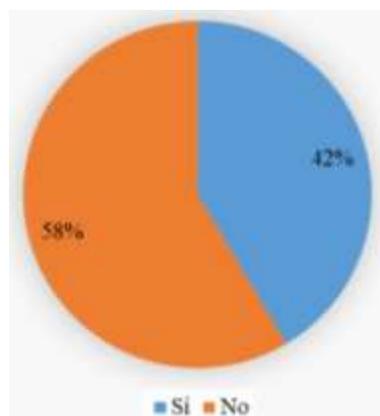


Figura 34. Conocimiento acerca de la asociatividad de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

En este orden de ideas, y como lo muestra la figura 34, el 58% de los encuestados expone no conocer las ventajas del encadenamiento productivo, esto se debe a que no han recibido capacitaciones acerca del tema; por otro lado, el 42% exponen que sí, ya que pertenecen a la Asociación de Caficultores de la región y esta se encarga de entregar capacitaciones.



Figura 35. Productos esperados por parte de los caficultores de la región del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Luego de tocar el tema del encadenamiento productivo con los encuestados, un porcentaje alto de ellos preguntaron a que hace referencia este tema, por lo cual el encuestador dio una breve explicación a los productores para que comenzaran a entender someramente de que se trata. Seguido de esto se procedió a preguntar que les gustaría obtener con el encadenamiento productivo, a lo que ellos contestaron lo siguiente:

- El 34% de los encuestados esperan incrementar la cadena de valor de sus productos, con lo cual, no buscan entregar materia prima sino adueñarse de

la cadena que sigue después de la producción hacia nuevos procesos de transformación del Café.

- El 33% buscan mejorar la productividad de sus predios para lograr entregar más toneladas por hectárea cultivada. Esto garantiza una mayor competitividad en el mercado.
- El 15% busca ampliar su mercado para lograr cubrir una zona geográfica más extensa, pero esto se logra mediante un incremento en la producción al mejorar la capacidad productiva o mediante el aseguramiento de una producción única en los predios que sea compuesta solamente por la producción de Café.
- El 7% busca mejorar el capital humano y otro 7% promover nuevas tecnologías en los procesos.
 - ❖ En el caso del capital humano mediante capacitaciones para incrementar el conocimiento en la materia del cultivo de Café, este porcentaje es tan bajo ya que la mayoría de los caficultores utilizan y se sienten cómodos con las prácticas ancestrales implementadas en la actualidad.
 - ❖ Por el lado, de promover nuevas tecnologías en los procesos este porcentaje es tan bajo ya que la implementación de este tipo de estrategias requiere inversiones económicas que en la actualidad es imposible asumir.
- El 4% restante busca promover la innovación de los procesos, generándose este porcentaje bajo debido a la inversión de capital y poca disponibilidad de entidades de financiamiento y mucha tramitología para el acceso a la financiación.

Así mismo, en la figura 35, dentro de los productos esperados por parte de los caficultores de la región se puede notar que hay un mayor interés por incrementar la cadena de valor y la productividad, y un menor interés en innovar sus productos,

lo que conlleva a mejorar en la calidad del producto que se entrega al mercado y potencializar la producción.

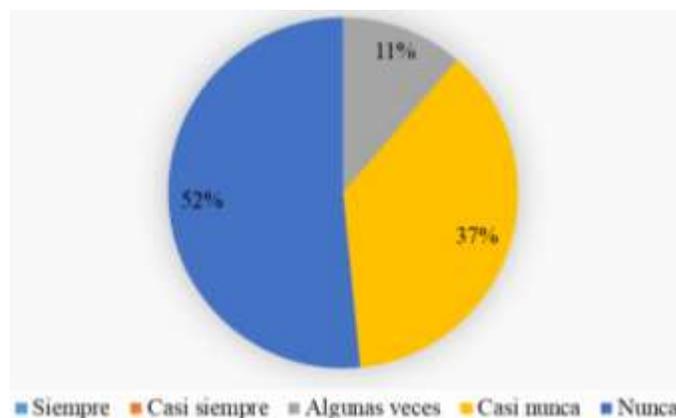


Figura 36. Acuerdos comerciales de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

Al tocar el tema del encadenamiento productivo, es necesario reconocer si los productores de la región han realizado algún tipo de acuerdo comercial, a lo cual el 52% de los encuestados expusieron que nunca han realizado ningún acuerdo para mejorar los precios.

Así mismo, el 37% que casi nunca lo han realizado y solo un 11% algunas veces lo ha hecho, tal y como lo muestra la figura 36. Esto permite demostrar que en la actualidad la asociatividad no es uno de los procesos que se desarrollan habitualmente por parte de los productores de Café del municipio de Pueblo Bello, Cesar.

A pesar que en la región se encuentra establecida la Federación de Cafeteros, los productores no han logrado colocarse de acuerdo con ella para poder mejorar los precios del producto, lo que abre las puertas a la implementación de una estrategia que les permita dominar el mercado y obtener mejores resultados en la producción.

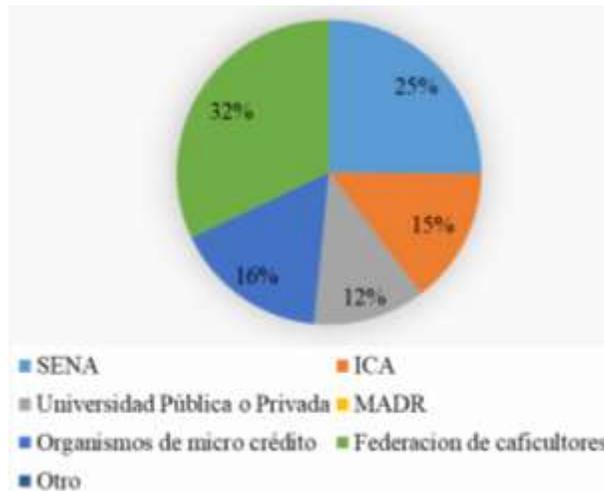


Figura 37. Promotores de conocimiento de los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a las capacitaciones recibidas por los productores de Café de la región, estos exponen que la principal entidad que brinda conocimiento en la región acerca del Café es la Federación de Cafeteros (32%) esta se ha encargado de enseñar métodos de producción y comercialización de los productos. La segunda entidad en importancia en la región es el SENA (25%) la cual brinda capacitaciones en emprendimientos, mejoramiento de procesos, administración, entre otras, las cuales van destinadas a garantizar conocimiento a los productores y el mejoramiento de las metodologías de producción.

La tercera en importancia son los organismos de microcréditos (16%), los cuales, han capacitado a los caficultores en el desarrollo de proyectos que les permita conseguir recursos para invertir en la producción, compra de insumos, semillas, entre otras, estas capacitaciones permiten que los productores aseguren dinero suficiente para sacar sus cultivos adelante cuando no logran acceder a las ayudas que el gobierno entrega.

La cuarta es el ICA (15%), la cual, ha brindado capacitaciones en métodos de producción sostenibles e innovadores para potencializar las producciones, además de nuevas semillas que mejoran la resistencia a plagas o diversas incidencias que pueden afectar el cultivo o la producción; finalmente se tienen las universidades públicas y privadas (12%), las cuales han brindado pautas para la profesionalización de los productores en carreras como administración e ingenierías afines al sector agrícola que permiten promover la tecnificación de los predios para acceder a mejores metodologías de producción que favorecen los intereses de los caficultores, tal y como lo muestra la figura 37.

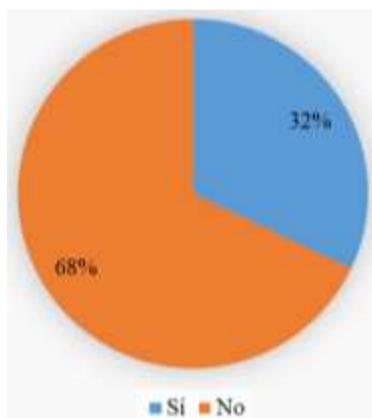


Figura 38. Principales promotores de asociatividad entre los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a las propuestas de encadenamiento productivas que se les han realizado a los productores, el (68%) de ellos no ha recibido este tipo de propuesta, mientras que el (32%) sí como lo muestra la figura 38. La principal entidad que ha tocado el tema con ellos es la Federación de Cafeteros de la región, aunque los productores han sido escépticos con el tema por desconocimiento del mismo y por considerar que la asociatividad es complicada de manejar. Finalmente, al igual que en muchas de las respuestas anteriores, los productores de Café de la región reconocen que la entidad más importante que les puede brindar pautas adecuadas

para asociarse es la Federación de Cafeteros de la región (32%), mientras que el resto exponen que no conocen ninguna a ciencia cierta (68%).

Es necesario comprender que cada una de estas entidades entrega capacitaciones diferentes pero que permiten el mejoramiento de los procesos productivos de los caficultores, los cuales en la actualidad no están siendo lo suficientemente competitivos en el mercado a pesar de que su producto es de óptima calidad y la producción es constante, por lo cual resulta necesario garantizar a este sector de los caficultores del municipio de Pueblo Bello un encadenamiento productivo que permita mejorar sus condiciones como productores y comerciantes.

3.4. Modelo de encadenamiento productivo

Partiendo de los diferentes resultados obtenidos de la encuesta desarrollada a los caficultores del municipio de Pueblo Bello – Cesar, de la cual, se pudo establecer cada uno de los apartes que se deben tener en cuenta para desarrollar un modelo que cumpla con los requerimientos necesarios, además de garantizar el desarrollo de un sistema estructurado que permita que los pequeños productores obtengan mejores beneficios de sus cultivos y de la comercialización de los productos.

Para lo cual, es necesario que este modelo de encadenamiento productivo consiga el acompañamiento de la actual Asociación de Cafeteros de la región, esta haría presencia en todo el encadenamiento productivo de principio a fin, logrando desarrollar el mejoramiento de cada uno de los procesos que se requieren para la producción de Café. El modelo de encadenamiento productivo de los pequeños y medianos cafeteros del municipio de Pueblo Bello – Cesar queda expuesto a continuación con cada uno de los componentes que debe tener para su correcto desarrollo, el cual permite la funcionalidad adecuada del mismo y el mejoramiento de la calidad de vida de los productores.

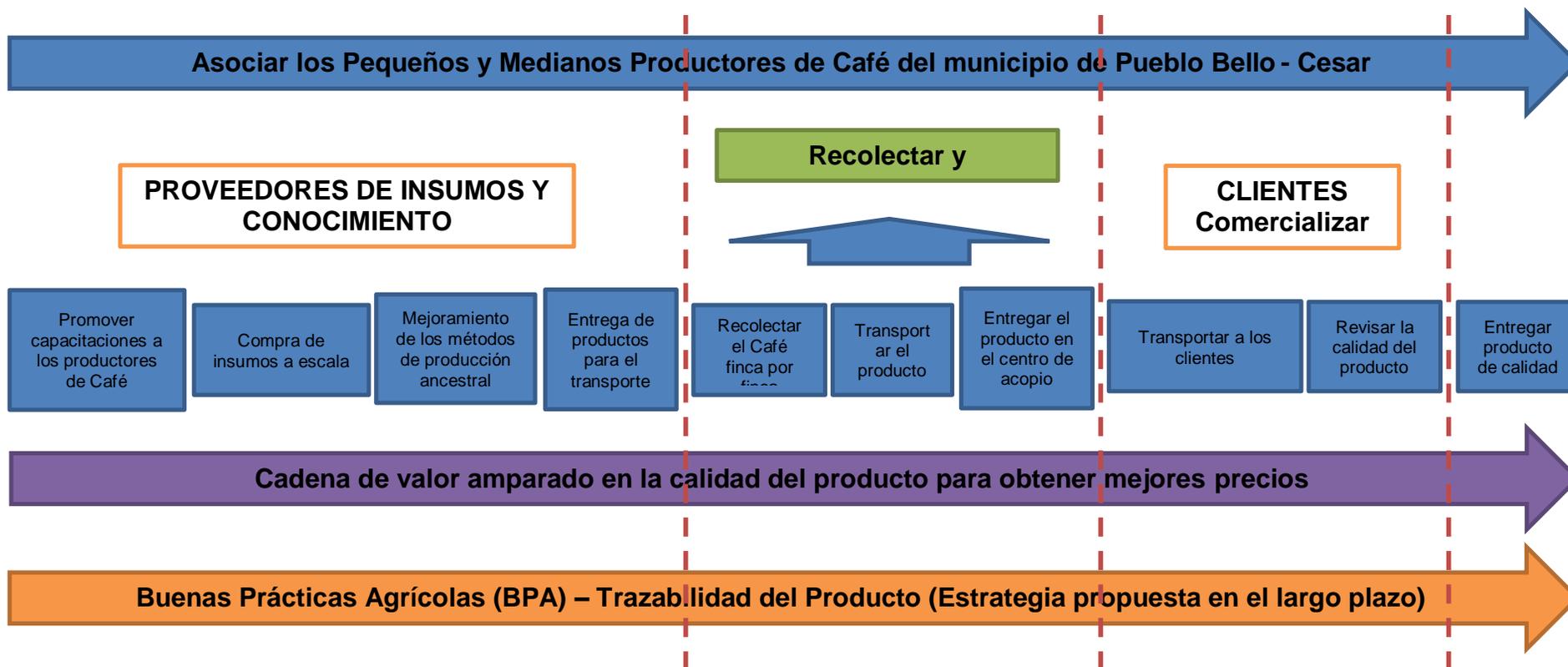


Figura 39. Propuesta de modelo de encadenamiento productivo para los productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las características de la población investigada, la búsqueda de información bibliográfica y la información recolectada se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Dentro de los principales métodos de encadenamiento productivo estudiados el más adecuado para implementar en el municipio de Pueblo Bello – Cesar es el Clúster, considerando que este tipo de encadenamiento presenta las siguientes características que favorecen a los comerciantes de la región:
 - ❖ Promueve el desarrollo de las pequeñas empresas.
 - ❖ Incrementa la competitividad de las mismas.
 - ❖ Ayuda al aprovechamiento del desarrollo que posee el país.
 - ❖ Promueve el mejoramiento del conocimiento de los asociados con el objetivo de ser más competentes en el mercado.
 - ❖ Favorece las dimensiones geográficas, sectoriales y cooperativas de los productores de Café ya que este tipo de encadenamiento busca la asociatividad de las empresas que se encuentran situadas en un ámbito geográfico concreto, se promueve el aprovechamiento de un sistema de valor específico y las empresas mantienen relaciones de cooperación y se complementan entre ellas.
 - ❖ No se utilizan otros modelos de asociatividad como los distritos industriales por que poseen una baja mano de obra y el predominio a la integración, y las redes industriales relacionan empresas con la misma actividad, pero en diferentes regiones, por tal motivo no se facilita la asociatividad entre los eslabones de la cadena de la región.
- Los productores de Café del municipio de Pueblo Bello presentan las siguientes características en su sistema de producción y comercialización:

- ❖ Existe un porcentaje elevado de productores artesanales que tienen la capacidad de reconocer que la tecnificación favorece los procesos productivos.
 - ❖ La comercialización se da en su gran mayoría a los intermediarios, lo que genera una reducción considerable en sus ingresos, los cuales compran el producto en la finca o los productores deben llevarlo a la plaza de mercado del pueblo para su comercialización generando gastos de transporte.
 - ❖ No han integrado ningún proceso de transformación al producto, entregando el Café a los intermediarios o a la Asociación de Cafeteros aquellos que se encuentran afiliados a ella.
 - ❖ Las vías empleadas por los productores se encuentran en condiciones inapropiadas y el medio de transporte más usado es el carro (camionetas o camiones).
 - ❖ La calidad del producto se tiene en cuenta solamente para aquellos que pertenecen a la Asociación de Caficultores, esto genera una estabilidad en los precios y mayores ganancias. La calidad es el mayor valor agregado que se posee en la actualidad.
 - ❖ Ningún predio de los productores de Café cuenta con BPA debido a la falta de capacitación sobre el tema y a la inversión económica que requiere.
- Para el caso de la inclinación hacia la asociatividad se puede concluir que hasta el momento hay un porcentaje muy elevado de productores que no pertenecen a ningún tipo de asociación, los cuales no conocen las ventajas del encadenamiento productivo; los pocos productores que conocen las ventajas de las cadenas productivas buscan obtener mayormente el incremento de la cadena de valor y el incremento de la productividad de sus cultivos; de este modo al no estar asociados, la mayoría de los productores no han realizado acuerdos para el mejoramiento de los precios.

- En este aspecto se encuentra que las principales entidades que brindan capacitaciones en la región son la Federación de Caficultores y el SENA. Sin embargo, los productores desconocen el papel de estas entidades.

En concordancia con lo anterior, los aspectos socioeconómicos de los productores de Café de la región objeto de estudio muestran que en su gran mayoría se trata de personas que poseen niveles de escolaridad bajos con primarias y bachilleratos incompletos, algunos de ellos no saben leer ni escribir, lo que los lleva a su baja capacitación y desconocimiento sobre los procesos de encadenamiento productivo y sus ventajas.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que un porcentaje considerable posee predios en arriendo, en este caso los productores no se arriesgan a invertir dinero para mejorar procesos o en elementos tecnológicos.

Un gran porcentaje de los productores de la zona poseen cultivos intensivos y no se dedican a nada más, esto permite que la producción sea interesante para desarrollar un encadenamiento productivo.

Si se tiene en cuenta los niveles de escolaridad bajos y las pocas capacitaciones a los productores, estos son causantes del poco interés de su parte por conformar asociaciones para crear una cadena de producción que permitan entregar nuevos valores agregados al Café que se produce en la región.

Teniendo en cuenta las condiciones actuales de los productores de la región se concluye mediante este trabajo investigativo que es necesario promover un encadenamiento productivo mediante un Clúster que logre agrupar los pequeños y medianos productores de Café del municipio de Pueblo Bello – Cesar. Este Clúster debe promover un encadenamiento hacia atrás, el cual involucre los proveedores de insumos, los productores y los clientes del producto.

Este encadenamiento productivo debe involucrar los siguientes participantes:

- Los proveedores de insumos y de conocimiento.
- Los productores de Café de la región (pequeños y medianos productores).
- Sector financiero.
- La asociación de cafeteros de la región (venta).

Para el encadenamiento productivo de los productores de Café de la región la participación de los proveedores de insumos para la asociación debe promover la economía de escala que permita la reducción de costos dentro el proceso productivo que se busca generar. Además de los proveedores de conocimiento deben estar involucrados dentro del encadenamiento como los principales aportantes de capacitaciones para los productores de Café, inicialmente no se busca la tecnificación ni el incremento tecnológico, es necesario analizar las técnicas ancestrales para obtener los mejores rendimientos y resultados. Es necesario convocar entidades como el SENA, el ICA, El MADR, las universidades públicas y privadas para que las nuevas generaciones vayan obteniendo el conocimiento necesario para ir mejorando continuamente.

Por otro lado, es necesario que los productores de la región se asocien para lograr el mejoramiento de las técnicas ancestrales de producción, mejorar aspectos como la estandarización de las especies cultivadas, estandarización de los procesos de compra de los insumos, capacitaciones (pedir volumen para todos) y mejoramiento de las técnicas de preparación de suelos y abono de los mismos. Es necesario también que los productores de Café de la región dentro del encadenamiento productivo promuevan un modelo de recolección del producto en las fincas, el cual realizará el recorrido finca por finca para ir recogiendo el Café, el cual será transportado al centro de acopio de la asociación de pequeños productores de Café

y dispuesta en unas bodegas acondicionadas técnicamente para tal fin, para luego distribuirlos de acuerdo a los pedidos de los clientes.

RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo de todo el trabajo investigativo, se recomienda hacer un estudio ampliado que permita vincular otros municipios con el fin de fortalecer el clúster cafetero de la zona, además, se recomienda que este nuevo encadenamiento productivo consiga el acompañamiento de la actual Asociación de Cafeteros realizando presencia en él, de principio a fin.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, V., Durán, C., Fausto, M., García, S., González, P., Imas, V., . . . Zapil, P. (2012). *Pobreza, Desigualdad de Oportunidades y Política Pública en América Latina*. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Alcaldía de Bogotá. (10 de Mayo de 2008). *Redes Empresariales Alianzas productivas colaborar para competir*. Obtenido de Bogotá Emprende: <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Alcaldía de Pueblo Bello. (28 de Febrero de 2018). *Economía de Pueblo Bello - Cesar*. Obtenido de http://www.pueblobello-cesar.gov.co/informacion_general.shtml#economia
- Becerra, R. F., Serna, G. H., & Naranjo, V. J. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 127, 247-257.
- Benavides, V. S. (2009). Encadenamientos Productivos y Clúster: Una Estrategia para Fortalecer las Micro y Pequeñas Empresas del Turismo Rural. *Revista Geográfica de América Central* N° 42, 113-130.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (10 de Junio de 2018). *¿Cuáles son las ventajas de participar en las Iniciativas de Clúster?* Obtenido de Camara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Iniciativas-de-Clusters-y-Valor-Compartido/Cuales-son-las-ventajas-de-participar-en-las-Iniciativas-de-Cluster>
- Cárdenas, B. A. (2015). Encadenamientos Productivos: La Guía práctica . *Repositorio del Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA Administración*, 1-49.
- Cardona, A. M., Castiblanco, M. S., & Díaz, S. H. (2014). Innovación Empresarial: Una Mirada desde la Competitividad, el Desarrollo Local y la Transformación Productiva para la Internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, volumen 16, No. 34, 149-167.

- CEPAL. (2016). Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* , 1-286.
- Congreso de Colombia. (26 de Junio de 2003). *Ley 811 de 2003*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Nomatividad/Ley%20811%20de%202003.pdf>
- CONtexto Ganadero. (2015). Así llegó Holanda a ser una potencia exportadora de alimentos. *CONtexto Ganadero*, 12-15.
- DANE. (20 de Febrero de 2018). *Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Población Pueblo Bello - Cesar: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Duarte, C. J. (30 de Marzo de 2017). *Evolución de los modelos de Asociatividad Empresarial y de Economía Colaborativa en Colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16086/Duartecasta%F1edaJennyRocio2017.pdf?sequence=1>
- El Congreso de Colombia. (26 de Junio de 2003). *Ley 811 de 2003*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Nomatividad/Ley%20811%20de%202003.pdf>
- Fernández, G., & Narvárez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turismo. *Visión Gerencial, núm. 2*, 295-308.
- Galletto, V., & Boix, D. R. (2014). Distritos industriales, innovación tecnológica y efecto I-distrito: ¿Una cuestión de volumen o de valor? *Investigaciones Regionales, núm. 30*, 27-51.
- Hernández, G. (2014). Una revisión de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Lecturas de Economía, núm. 80*, 49-77.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. México D.F.: McGrawHill.
- INNpalsa. (2018). *Iniciativas Clúster en Colombia Instrumentos de Desarrollo Económico y Competitividad*. Bogotá: Alma Digital S.A.S.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (21 de Noviembre de 2001). *Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las PYMES*. Obtenido de Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía : https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lozano, M. F. (2010). La Asociatividad como Modelo de Gestión para Promover las Exportaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 161-191.
- Méndez, P. A., & Robles, O. J. (2011). Encadenamiento hacia atrás y hacia adelante en la economía del Valle del Cauca, Año 2004. *Revista de Economía & Administración, Vol. 8 No. 1*, 67-85.
- MinAgricultura. (17 de Diciembre de 2017). *Dirección de Cadenas Productivas*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direcci%C3%B3n-de-Cadenas-Productivas.aspx> Funciones:
- MinAgricultura. (17 de Diciembre de 2017). *Dirección de Cadenas Productivas*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direcci%C3%B3n-de-Cadenas-Productivas.aspx> Funciones:
- MinCIT. (29 de Octubre de 2013). *Productividad con innovación y encadenamientos productivos: clave para la competitividad*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/8232/productividad_con_innovacion_y_encadenamientos_productivos_clave_para_la_competitividad
- MinCIT. (14 de Noviembre de 2017). *¿Que es Asociatividad?* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/11407/que_es_asociatividad

- MinCIT. (30 de Septiembre de 2018). *Encadenamientos Productivos*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/encadenamientos-productivos>
- MinInterior. (25 de Febrero de 2018). *Ministerio Del Interior*. Obtenido de Población Arhuaca: https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/upload/SIIC/PueblosIndigenas/pueblo_arhuaco.pdf
- Monge, G. R. (2016). Política de Desarrollo de Clústeres para Costa Rica: Agenda para aumentar los encadenamientos productivos, la capacidad de innovación y la productividad de las empresas. *Banco Interamericano de Desarrollo (BIC)*, 1-47.
- Parra, R. G., García, V. P., & Jiménez, M. J. (2008). Competición y Ventaja Competitiva en los Distritos Industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, 85-101.
- Ramírez, F. M. (2018). El Clúster del Café, una Apuesta por la Especialización Productiva de las Regiones de Antioquia. *RAED*, 99-119.
- Revilla, F. (2015). Encadenamientos productivos asociados a las corrientes de refinación: lineamientos estratégicos para su promoción y desarrollo en Paraguaná. *Multiciencias*, vol. 15, núm. 1, 19-28.
- Salinas, M. A. (2004). Métodos de Muestreo. *Ciencias UANL*, 121-123.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha Técnica de la Encuesta a Productores

| Encuesta aplicada a los Productores de Café del Municipio de Pueblo Bello en el Departamento del Cesar | | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|--|----------|--|----------|
| Entrevistador: | Fecha: | D | | M | | A |
| Predio: | Entrevistado: | | | | | |
| Corregimiento: | Municipio: Pueblo Bello – Cesar. | | | | | |
| Tiempo de experiencia. | | Número Hectáreas cultivadas. | | | | |
| Estrato. | | Sexo | | M | | F |
| Información socioeconómica | | | | | | |
| <p>1. Nivel de Escolaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Primaria. b. Secundaria. c. Técnico. d. Tecnólogo. e. Profesional. f. Ninguna de las Anteriores. | | | | | | |
| <p>2. ¿Con cuál de los siguientes servicios públicos cuenta su vivienda? Múltiple respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Agua Potable. b. Luz Eléctrica. c. Alcantarillado. d. Transporte Público. e. Internet. f. Telefonía Fija. g. Ninguna de las Anteriores. | | | | | | |
| <p>3. ¿El terreno en el cual desarrolla su actividad económica (cultivo de Café) es?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propio. b. Arrendado. c. En Sociedad. d. Préstamo (Comodato). | | | | | | |
| <p>4. ¿Cuánto tiempo lleva cultivando Café en este predio?</p> | | | | | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. De 1 a 3 años. b. De 4 a 6 años. c. De 7 a 9 años. d. Más de 10 años. |
| <p>5. ¿Desarrolla algún otro tipo de actividad en el predio para complementar sus ingresos económicos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ninguna (Solo me dedico al cultivo del Café). b. Producción de otros cultivos. c. Producción pecuaria. d. Producción no agropecuaria. |
| Producción y Comercialización |
| <p>6. ¿Qué métodos de producción tiene implementado en su finca?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tecnificado. b. Artesanal. <p>Si la respuesta anterior es artesanal, ¿Por qué? _____</p> |
| <p>7. ¿Cree usted que la tecnificación permite mejorar los procesos productivos de su finca?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No. |
| <p>8. ¿Cuál es la capacidad de producción que posee su finca?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menos de 2 hectáreas. b. De 2 a 7 hectáreas. c. Más de 7 hectáreas. d. Otro ¿Cuál? _____ |
| <p>9. ¿Cuál es su volumen de producción de Café en toneladas/año?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menos de 1. b. De 1 a 3. c. De 4 a 7. d. Más de 7. |
| <p>10. ¿La producción de su finca es vendida a la Asociación de Cafeteros o a intermediarios?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Asociación de Cafeteros. b. Intermediarios. |
| <p>11. ¿La producción que posee en su finca es intensiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No. |

| |
|--|
| <p>12. ¿Dónde vende la producción de Café que produce en el predio?</p> <p>a. Finca. b. Centro de Acopio. c. Plaza de Mercado Municipal. d. Al cliente Final. e. Otro ¿Cuál? _____</p> |
| <p>13. ¿Su producto es sometido a algún proceso de transformación para generar mejores ingresos?</p> <p>a. Se vende el producto empacado en bultos. b. Se transforma en otro producto final.</p> |
| <p>14. ¿Durante el proceso de comercialización de su producto usted debe transportarlo?</p> <p>a. Sí. b. No.</p> |
| <p>15. ¿Las vías por dónde saca sus productos se encuentran en buen estado?</p> <p>a. Excelente. b. Bueno. c. Malo.</p> |
| <p>16. ¿Qué medio de transporte utiliza para transportar sus productos a la hora de comercializarlos?</p> <p>a. Animales. b. Bicicleta. c. Triciclos. d. Carretas. e. Motos. f. Carros.</p> |
| <p>17. ¿Quién asume los costos del transporte del producto?</p> <p>a. Productor. b. Comprador.</p> |
| <p>18. ¿Durante la comercialización de su producto (Café) se tiene en cuenta la calidad a la hora de fijar precios?</p> <p>a. Sí. b. No.</p> |
| <p>19. ¿Considera usted que en la actualidad se manejan precios del producto estables en la región?</p> <p>a. Sí. b. No.</p> |

| |
|---|
| <p>20. ¿Su producción de Café entrega algún tipo de valor agregado al mercado en el cual realiza su comercialización?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> |
| <p>21. Si la respuesta anterior es sí, ¿Qué tipo de valor agregado entrega su producto? Expóngalas.</p> |
| <p>22. ¿Está su predio certificado en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) según la Resolución 20009 de 2016?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>Si la respuesta es no. ¿Por qué? _____</p> |
| <p>23. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> |
| <p>Inclinación al encadenamiento Productivo</p> |
| <p>24. ¿Pertenece a una asociación de productores agrícolas de la región?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> <p>Si la respuesta es no. ¿Por qué? _____</p> |
| <p>25. ¿Conoce las ventajas de encadenarse productivamente con otros productores de su región?</p> <p>a. Sí.</p> <p>b. No.</p> |
| <p>26. ¿Con la implementación del encadenamiento productivo que le gustaría obtener?</p> <p>a. Implementar nuevos eslabones en la cadena productiva.</p> <p>b. Implementación de nueva tecnología en los procesos.</p> <p>c. Incrementar la cadena de valor.</p> <p>d. Mejoramiento del capital humano.</p> <p>e. Incremento del conocimiento y transferencia del mismo.</p> <p>f. Incremento de la productividad.</p> <p>g. Impulsar la innovación en el sector agropecuario.</p> <p>h. Ampliar mercado.</p> |
| <p>27. ¿Ha realizado acuerdos con otros productores para obtener mejores precios?</p> <p>a. Siempre.</p> |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> b. Casi Siempre. c. Algunas Veces. d. Casi Nunca. e. Nunca. |
| <p>28. ¿Indique de que instituciones ha recibido capacitaciones, asistencia técnica o financiación de proyectos para mejorar producción y comercialización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El SENA. b. El ICA. c. Alguna universidad (Pública o Privada). d. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). e. Organismo de microcrédito. f. Federación de Caficultores. <p>Otro ¿Cuál? Menciónelo. _____</p> |
| <p>29. ¿Ha recibido propuestas, invitaciones, por parte de instituciones gubernamentales, gremios, asociaciones para que usted se vincule a proyectos de encadenamiento o asociaciones productivas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No. <p>Si la respuesta es Sí ¿De qué institución? _____</p> |
| <p>30. ¿Tiene conocimiento de las instituciones que pueden ayudarlo a asociarse y aumentar la productividad de su cultivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí. b. No <p>En caso que conozca. ¿Cuáles son? _____</p> |