

PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO PARA LOS CAFICULTORES DE CAFÉS
ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE BUESACO



Universidad de **Nariño**

LINA MARÍA CUASPUD CORAL
CRISTHIAN CAMILO NOGUERA MEZA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN PASTO
2023

PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO PARA LOS CAFICULTORES DE CAFÉS
ESPECIALES EN EL MUNICIPIO DE BUESACO



Universidad de **Nariño**

**Trabajo de grado presentado en modalidad Investigación como requisito para optar
al título de Administradores de Empresas**

LINA MARÍA CUASPUD CORAL
CRISTHIAN CAMILO NOGUERA MEZA

ASESOR: MAGÍSTER LUIS EDUARDO BENAVIDES PUPIALES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN PASTO

2023

Nota de responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor” Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, enero 2023

Agradecimientos

Agradecemos a cada persona que ha hecho parte de nuestra formación académica que ha aportado algo en nosotros como personas para crecer día a día y lograr este sueño, en especial a nuestro asesor, y mentor el profesor Luis Eduardo Benavides, compañeros, familiares y demás actores activos tanto en la vida académica como en la personal.

Dedicatoria

Dedico este logro primeramente a Dios, quien nos permitió llegar hasta aquí,
A mis padres, Oscar Armando y Esperanza, por siempre apoyarme en mis proyectos
A mis hermanos Danilo y Juan por su afecto y cariño
A Lina María Cuaspud compañera y amiga que fue vital en la construcción de esta aspiración y a todos los cómplices de este sueño que se hace realidad
A cada uno de ellos, mil gracias.

Cristhian Camilo Noguera Meza

Dedico este proyecto a Dios, a mi abuelo y madre quienes hoy son mis ángeles,
A mis hermanas quienes me apoyaron desde siempre,
A mi compañero y amigo Camilo Noguera por ser un gran apoyo en este proceso.

Lina María Cuaspud Coral

Resumen

Esta investigación se enfoca y parte de una problemática característica en el sector cafetero del suroccidente colombiano, los problemas relacionados a la competitividad y al entorno donde se desarrollan, por lo cual es imperativo el uso de estrategias que mejoren las condiciones del agro y repercutan sobre el bienestar económico de los productores.

El objetivo de la presente investigación fue la propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales de Buesaco. Conociendo su finalidad fue necesario empezar por comprender mediante un diagnóstico, la situación actual de los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado y entrevistas a los caficultores, los diferentes actores y representantes del sector, los resultados obtenidos de la investigación señalan que existen deficiencias y restricciones dentro del sector caficultor. Además, se pudo evidenciar y analizar los beneficios de la asociatividad dentro de éste. Bajo este análisis y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad.

Tras caracterizar a los cafeteros del sector de Buesaco en el desarrollo del capítulo uno, se procede a definir los elementos básicos del diseño del modelo asociativo, para de esta manera exponer la propuesta del modelo asociativo mediante un esquema. El modelo propuesto está constituido por cuatro elementos: producción, comercialización, capacitación técnica y cultura organizacional. También, se desarrollaron estrategias por medio de la asociatividad permitiendo generar beneficios entre los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.

Palabras claves: asociatividad, competitividad, caficultores.

Abstract

This research focuses and begin of a problematic characteristic in the coffee sector of the Colombian south west, the problems related to competitiveness and the environment where they are developed, It is therefore imperative to use strategies that improve agricultural conditions and they have an impact on the economic well-being of producers.

The objective of this research was the proposal of an associative model for coffee growers special Buesaco. Knowing the purpose of the research it was necessary to begin by understanding by means of a diagnosis, the current situation of coffee growers in Buesaco town and for this a thorough process of interviewing coffee growers was carried out, the different actors and representatives of the sector, the results of the research indicate the existence of deficiencies and restrictions within the coffee sector. In addition, it was possible to demonstrate and analyze the benefits of associativity within it. Under this analysis and with the support of the consulted sources a proposal is proposed according to reality.

After characterizing coffee growers in the Buesaco sector in the development of chapter one, we proceed to define the basic elements of the design of the associative model, in order to introduce the proposal of the associative model through a scheme. The proposed model consists of four elements: production, marketing, technical training and organizational culture. Also, strategies were developed through associativity allowing generating profits among coffee growers in the municipality of Buesaco.

Key words: Associativeness, Competitiveness, coffee growers.

Contenido

Introducción 19

1. Proyecto De Investigación..... 21

 1.1 Definición Del Tema..... 21

 1.1.1 Definición Del Título..... 21

 1.1.2 Definición Del Tema..... 21

 1.1.3 Línea Y Sublínea De Investigación 21

 1.1.4 Delimitación..... 21

 1.2 Problema De Investigación 22

 1.2.1 Descripción Del Problema 22

 1.2.2 Formulación Del Problema 24

 1.2.3 Sistematización Del Problema 24

 1.3 Objetivos De La Investigación..... 25

 1.3.1 Objetivo General..... 25

 1.3.2 Objetivos Específicos..... 25

 1.4 Justificación 25

 1.4.1 Justificación Teórica 25

 1.4.2 Justificación Metodológica 26

 1.4.3 Justificación Práctica 26

 1.5 Marco De Referencia 28

 1.5.1 Estado De Arte 28

 1.5.2 Marco Teórico..... 35

 1.5.2.1 Competitividad. 35

1.5.2.1.1	Cinco Fuerzas De Porter.	37
1.5.2.1.2	Diamante de Porter.....	40
1.5.2.1.3	Condiciones De Los Factores.....	41
1.5.2.1.4	Condiciones De Demanda.	42
1.5.2.1.5	Industrias Relacionadas Y De Apoyo.	42
1.5.2.1.6	Estrategia, Estructura Y Rivalidad.	43
1.5.2.2	Asociatividad.	44
1.5.2.2.1	Por Qué La Asociatividad.	45
1.5.2.2.2	Objetivos De La Asociatividad.	46
1.5.2.2.3	Características.	46
1.5.2.2.4	Etapas De La Asociatividad.	48
1.5.2.2.5	Tipos De Asociatividad.	49
1.5.2.2.6	Distritos Industriales.	50
1.5.2.2.7	Clúster.	50
1.5.2.2.8	Redes Empresariales.....	51
1.5.2.3	Análisis DOFA.	51
1.5.2.3.1	Fortalezas Y Debilidades.....	52
1.5.2.3.2	Oportunidades Y Amenazas.....	52
1.5.3	Marco Legal.....	54
1.5.4	Marco Contextual.....	58
1.5.4.1	Producción De Café Mundial.	58

1.5.4.2	Origen De Los Cafés Especiales.	61
1.5.4.3	Exportacion Del Café Colombiano.....	64
1.5.4.4	Comportamiento Del Mercado Del Café Colombiano.....	66
1.5.4.5	La Importancia De Los Gremios Cafeteros.....	69
1.5.4.6	Producción De Café En Colombia.....	70
1.5.4.7	Caracterización de la Cadena de Valor del café del Municipio de Buesaco. .	74
1.5.4.8	Intervención Institucional	78
1.5.4.8.1	La Ruta Competitiva.	78
1.5.4.8.2	Fundación Grupo Social.....	81
1.5.5	Marco Conceptual.....	82
1.6	Metodología	86
1.6.1	Enfoque o Paradigma De Investigación.....	86
1.6.2	Tipo De Investigación.....	86
1.6.3	Método De Investigación.....	86
1.6.4	Población Y Muestra.....	87
1.6.5	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	87
1.6.6	Prueba Piloto.....	88
1.6.7	Matriz De Operacionalización De Variables	90
2.	Capítulo I Desarrollo Del Objetivo Específico: Realizar Un Diagnóstico Mediante La Caracterización Para Identificar Las Variables Del Modelo Asociativo Para Los Caficultores De Cafés Especiales.....	92
2.1	Caracterización De Los Cafeteros De Café Especial Del Municipio De Buesaco	92
2.2.	Encuesta Realizada A Clientes Corporativos.....	114

2.3. Compilación Entrevistas 124

3. Capitulo II Definir Los Elementos Básicos Del Diseño Del Modelo Asociativo En El Municipio Objeto Del Estudio 130

3.1. Producción 131

3.2. Comercialización 132

3.3. Capacitación técnica 133

3.4. Cultura Organizacional 135

3.5. Estructura Jurídica..... 136

4. Capitulo III Desarrollar Estrategias Por Medio De La Asociatividad Que Permita Generar Beneficios Entre Los Caficultores De Cafés Especiales Del Municipio De Buesaco 139

4.1. Matriz DOFA 139

4.2. Plan de Acción 141

Conclusiones 145

Recomendaciones 147

Referencias..... 148

Anexos 157

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de sistematización estado del arte	28
Tabla 2 Matriz DOFA	53
Tabla 3 Normatividades del sector cafetero.....	55
Tabla 4 Ranking de países productores de café en el ciclo 2016/17.....	58
Tabla 5 Evolución del volumen y el valor de las exportaciones colombianas de café (2013-2017), según país de destino (miles de sacos de 60 kg; millones de dólares).....	71
Tabla 6 Participantes de la iniciativa Café plus dentro de la ruta competitiva	79
Tabla 7 Muestra	87
Tabla 8 Matriz de operacionalización de variables.....	90
Tabla 9 Compilación entrevistas.....	124
Tabla 10 Matriz DOFA	140
Tabla 11 Plan de Acción	141

Lista de gráficas

Gráfica 1	Diamante de la competitividad	40
Gráfica 2	Producción de café mundial por año cafetero.....	59
Gráfica 3	Exportaciones de café por año cafetero	61
Gráfica 4	Histórico precios café	67
Gráfica 5	Comportamiento de los precios minoristas de insumos agrícolas	69
Gráfica 6	Cadena de valor del Café especial	74
Gráfica 7	Género.....	93
Gráfica 8	Edad	94
Gráfica 9	Nivel educativo	95
Gráfica 10	Ocupación de otra labor.....	96
Gráfica 11	Capacitación.....	97
Gráfica 12	Asistencia a evento de capacitación formal.....	98
Gráfica 13	Actividad económica	99
Gráfica 14	Hectáreas en producción.....	100
Gráfica 15	Árboles en producción.....	101
Gráfica 16	Kilos producidos anualmente.....	102
Gráfica 17	Precio promedio regular de venta	103
Gráfica 18	Canal de venta del producto.....	104
Gráfica 19	Principal destino de venta	105
Gráfica 20	Medios de promoción y difusión	106
Gráfica 21	Principal problema de comercialización.....	107
Gráfica 22	Vinculación a una organización social o grupo colectivo	108

Gráfica 23 Razón principal de asociación	109
Gráfica 24 Representantes de la junta directiva de la Organización	110
Gráfica 25 Función de la Organización	111
Gráfica 26 Cobertura o área de influencia de la organización.....	112
Gráfica 27 Beneficio que ha recibido de la organización en el último año	113
Gráfica 28 Tiempo de permanencia en el mercado	114
Gráfica 29 Perfil del café	115
Gráfica 30 Canal de Información.....	116
Gráfica 31 Canal de compra	117
Gráfica 32 Cantidad de compra	118
Gráfica 33 Frecuencia de compra	119
Gráfica 34 Precio pagado.....	120
Gráfica 35 Preferencia de café especial	121
Gráfica 36 Preferencia en presentación de compra	122
Gráfica 37 Principales características de un buen café.....	123
Gráfica 38 Elementos básicos del modelo asociativo.....	130
Gráfica 39 Propuesta Modelo Asociativo.....	136

Lista de anexos

Anexos 1 Encuesta realizada a los Caficultores 157

Anexos 2 Encuesta Realizada a los Clientes corporativos 162

Anexos 3 Entrevista realizada a los actores del sector 165

Anexos 4 Registro Fotográfico realización de encuestas 167

Glosario

Asociatividad: Formación de agrupamientos de empresas que tienen como objetivo asegurar a sus miembros una mejor posición en el mercado con relación a la que lograrían actuando individualmente.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Cooperativismo: Tendencia o doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social. Teoría y régimen de las Sociedades Cooperativas.

Ventaja Competitiva: Consiste en la producción de producto de mayor calidad e innovación en el mercado en relación con la competencia.

Variedad Colombia: variedad de café resistente a la roya. Producida en Cenicafé en 1982. Producto de una combinación en un cultivar de la variedad caturra, el cual aporta alta producción y otras características destacadas y la resistencia a la roya aportada por el Híbrido de Timor.

Plaga: organismo que le causa daño de importancia económica al hombre o a sus bienes

Planificación ambiental: es el proceso mediante el cual se definen los procedimientos a seguir en un proyecto cuyo objetivo principal es preservar el medio ambiente.

Margen operativo: es la diferencia entre el ingreso y el costo operacional. El costo operacional se refiere a la mano de obra directa, y a los insumos de una determinada actividad. Éste costo no se tiene en cuenta la administración que se paga por todo el predio, es sólo la mano de obra directa.

Impacto ambiental: efectos positivos o negativos que las acciones humanas producen en el medio natural.

Café cereza: es el fruto del café que se recolecta maduro, compuesto de dos granos envueltos en una cáscara.

Café pergamino seco: es el producto del beneficio del grano, el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12%.

Introducción

En Colombia existe una gran variedad de factores climáticos que inciden sobre la producción de algunos bienes, lo que permite características especiales sobre estos, un claro ejemplo es el café, el cual precede una lista de varios productos con demanda internacional, pues se ha destacado por encima de otros países y aunque cuenta con varios competidores la economía nacional del sector cafetero presenta números positivos. De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2020), la actividad cafetera industrial creció un 10,3 % durante el último año y aun considerando los efectos negativos de la COVID-19 se vislumbra un buen panorama para la economía cafetera.

Particularmente, en el departamento de Nariño, gracias a las características geográficas, el café ha hecho posible el desarrollo de cientos de productores en el sector agrícola, donde se encuentra, en especial, el café como producto bandera; sin embargo, su producción y comercialización presenta trabas, lo que se debe, sobre todo, a la falta de procesos asociativos entre los caficultores de la región.

Estos procesos, dentro de los sectores agrícolas de la región, pueden generar un cambio, de manera que constituyen una oportunidad para el desarrollo de los productores y de toda la cadena productiva, entendiendo que la mayoría son minifundistas, o sea, que cuentan con predios pequeños, lo que impide que puedan competir con los grandes productores de la región y también dificulta los procesos de venta y negociación. Como consecuencia, las fuentes de ingresos se minimizan. A fin de quitar estas trabas y contribuir a la competitividad del sector agricultor, a través de las alianzas se forma un grupo más sólido que genera beneficios colectivos para los involucrados y la calidad a la hora de ofrecer el producto.

La presente investigación propone la creación de un modelo de asociatividad dentro de los caficultores de café especial del municipio de Buesaco. Los resultados obtenidos señalan las deficiencias existentes como: el difícil acceso a recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación con proveedores y clientes, falta de tecnología, falta de compromiso y comunicación, falta de información, capacitación y asistencia técnica y administrativa

1. Proyecto De Investigación

1.1 Definición Del Tema

1.1.1 Definición Del Título

Propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales en el municipio de Buesaco.

1.1.2 Definición Del Tema

Modelo asociativo como estrategia para el desarrollo económico del sector.

1.1.3 Línea Y Sublínea De Investigación

A partir de los lineamientos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el programa de Administración de Empresas, la línea para esta investigación es dinámica empresarial (con la sublínea de cultura empresarial regional), cuyo propósito es estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional en el contexto de la globalización para su comprensión y para contribuir a su transformación.

1.1.4 Delimitación

La delimitación para este trabajo será espacial y temporal. En cuanto a la temática se detalla así:

- Espacio: municipio de Buesaco
- Tiempo: año 2021
- Objeto de estudio: caficultores de cafés especiales.

1.2 Problema De Investigación

1.2.1 Descripción Del Problema

Colombia es un país con condiciones especiales para la producción de café, las cuales brindan ventajas comparativas al productor para la obtención de café fresco de alta calidad y de manera permanente. Jaime Raúl Duque, consultor experto en cafés especiales del Programa de Alianzas Comerciales, mencionó “que la calidad del café está dada por factores como las condiciones del cultivo, el clima, los procesos de beneficio, la trilla y, finalmente, el proceso de tostación y preparación” (Cárdenas, 2019, pág. 4).

Sin duda, la industria del café ha tenido una gran influencia en la estabilidad económica y social del país; no obstante, en los últimos años se ha presentado una tendencia bajista tanto a nivel de producción como del valor de la cosecha, generando efectos negativos a nivel de importaciones, las que, durante el año 2018, aumentaron un 162 % para abastecer el consumo interno de café, aunque desde el punto de vista de las exportaciones se presentó una disminución de 1,8 %, cifra que no representa una variación significativa, pero sí una baja en la producción y la inmersión de nuevos competidores a nivel interno y externo (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018).

El sector cafetero ha desempeñado un papel relevante en la economía local de los pequeños y grandes empresarios, contribuyendo a más de 560 000 caficultores y a sus familias, de los que la mayoría hacen parte de la Federación Nacional de Cafeteros. Ahora bien, en términos regionales el departamento de Nariño ocupa el noveno lugar, con una participación del 4,22 % dentro del sector cafetero.

Según la Federación de Cafeteros (2016), el 63 % de los municipios son productores de café, siendo la zona del norte la de mayor representación, donde se agrupan aproximadamente 39 655 caficultores en 38 de los 62 municipios del departamento. Uno de los municipios más representativos en la producción de café es la Unión, con 4 773 toneladas en 2015, lo que supone el 14 % de la producción del departamento con una tasa de crecimiento anual promedio del 20 %, seguido de municipios como Colón, San Lorenzo, Buesaco y Consacá, todos con una alta participación en el sector de producción y con tendencias crecientes (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

Uno de los objetivos del Plan Regional de Competitividad Departamental es el Encadenamiento Productivo y Clusterización (Cultura de la Productividad y la Innovación), en el cual se presenta un proyecto de Fortalecimiento de la cadena productiva del café en el departamento de Nariño, paralelamente a esta se han planteado varias propuestas de asociatividad por diferentes entidades sin muy buenos resultados, debido a lo exhaustivo y lo extenso del proceso, salvo algunas excepciones, como es el caso de la Unión. Cabe resaltar que este municipio es el mayor productor del departamento (Gobierno de Nariño, 2016).

De esta forma, el problema perdura a lo largo del departamento. Tal como se planteó en el documento Conpes 3811, la problemática que abarca este texto y se resalta es la falta de asociación entre los productores, por un lado, y los eslabones de transformación, donde su des ligación impide la competitividad porque hay un mínimo valor agregado. Dada la producción minifundista se presenta una baja oferta de bienes públicos con altos costos de producción, originado al valor elevado de los insumos requeridos en la siembra.

Asimismo, se identifican falencias ocasionadas por la falta de asociación al momento de comercializar. Por causa de la ausencia de organización no existe poder de negociación sobre el

producto, dependiendo, en su mayoría, de los intermediarios, que son los que se quedan con la mayor parte, como lo explicó el documento. Así como los centros de abastecimiento y esquemas de comercialización para los pequeños productores, a esta problemática se le suma la carencia de la tecnología y la asistencia técnica para mejorar la productividad para calidad en el producto (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2014).

Debido a esta difícil situación, una de las opciones viables y una apuesta ha sido el desarrollo y la producción de los cafés especiales, dado que ha aumentado su demanda en función de las tendencias del mercado mundial, donde el departamento cuenta con una participación del 10 %, debajo del Huila, con una participación del 5 0% y el Cauca, con una de 15 % (Arias et al., 2015). Se considera que el café es especial por su calidad, la cual se encuentra en dos factores: factor sensorial - valor sensorial y factor humano - valor humano (Martínez, 2015).

El peso de la demanda de cafés especiales evidencia la necesidad de fortalecer esta línea de producción y, aún más importante, a los pequeños productores para que cuenten con las herramientas técnicas y las estrategias para hacer frente a la demanda de los mercados internacionales. Este objetivo solo se puede lograr mediante la organización y el fortalecimiento de las unidades productivas.

1.2.2 Formulación Del Problema

¿Qué tipo de modelo asociativo permite generar una cooperación entre los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco?

1.2.3 Sistematización Del Problema

- ¿Cuáles son las variables de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales?

- ¿Cuáles son los elementos básicos del diseño del modelo asociativo en el municipio objeto de estudio?
- ¿Cómo desarrollar estrategias por medio de la asociatividad que permitan generar una cooperación entre los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco?

1.3 Objetivos De La Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer el diseño de un modelo de asociatividad que permita generar una cooperación entre los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico mediante la caracterización para identificar las variables del modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales.
- Definir los elementos básicos del diseño del modelo asociativo en el municipio objeto del estudio.
- Desarrollar estrategias por medio de la asociatividad que permita generar beneficios entre los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación Teórica

Como se sabe, en la actualidad se torna cada vez más difícil para el sector cafetero actuar de manera individual y alcanzar resultados exitosos dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas. En este contexto, el término “asociación” se presenta como uno de los mecanismos de

cooperación mediante el cual los pequeños y los medianos productores unen sus esfuerzos para hacer frente a las dificultades procedentes de los nuevos modelos económicos.

Esta investigación es importante porque ayudará a los caficultores del municipio a tener un conocimiento pleno de la importancia de un modelo asociativo, que es denominado estrategia fundamental para la competitividad. Este trabajo se basa en diversos referentes bibliográficos, los cuales ayudarán a contrarrestar y solucionar el problema planteado.

1.4.2 Justificación Metodológica

Con base en los datos que se encuentran en instituciones públicas y privadas sobre la producción y las características de café, así como las problemáticas de los productores en cuanto asociatividad en la región, se presentó una posible solución a través de un modelo asociativo.

Para lograr los objetivos de estudio se acudió al empleo de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas encaminadas a un análisis y desarrollo en relación con el uso del modelo, de igual forma, la creación de estrategias que permitan generar una cooperación entre los caficultores. Así, los resultados de la investigación se apoyaron en técnicas de investigación válidas en el medio.

1.4.3 Justificación Práctica

Según el Documento Conpes 3811 (2014), una de las problemáticas que sobresale para los caficultores en el sector de la competitividad es la ausencia de un modelo socio-empresarial que permita la integración de los diferentes productores, quienes, en la mayoría del municipio, cuentan con predios minifundistas.

La necesidad de la colaboración entre los productores del mismo sector es evidente tanto en costos como en comercialización; por un lado, existe un alto costo en la obtención de materias

primas, abonos, tecnología y transporte, por otro, se encuentran fallas a la hora de comercializar porque los pequeños productores no cuentan con infraestructura para almacenamiento en centros de abastecimiento y canales de distribución.

En el documento la Ruta Competitiva del Café (2019) se expresan las necesidades que requiere el sector para generar una asociatividad con los minifundistas, dando una solución a su problemática, donde los caficultores no tienen poder de negociación frente a los demandantes y la baja rentabilidad, debido a que la mayor parte de los ingresos se queda entre los intermediarios.

En materia de rentabilidad, cabe resaltar la importancia de los intermediarios, que son los encargados de recolectar el café en bodegas, transportarlo dentro del territorio colombiano y de los procesos de exportación. A causa del desconocimiento del productor en materia de buenos procedimientos y en la medición de calidad, transporte y otros procesos, los costos en los que deben incurrir son altos en comparación con sus ingresos.

La presente investigación, en lo práctico, permitirá que se resuelva el trabajo aislado que hace cada uno de los caficultores del municipio, además de brindar un acompañamiento administrativo para el aprovechamiento de las capacidades del sector y los productores, generando un beneficio económico individual y colectivo.

1.5 Marco De Referencia

1.5.1 Estado De Arte

Tabla 1

Matriz de sistematización estado del arte

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN ESTADO DEL ARTE				
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	AUTOR	CIUDAD Y AÑO DE PUBLICACIÓN	RESUMEN	CONTRIBUCIÓN A ESTA INVESTIGACIÓN
NIVEL INTERNACIONAL				
Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección.	Barreto Ceballos, Tarquino; García Montesinos, Martín.	Mérida, 2005.	El objetivo del trabajo fue proponer unos modelos asociativos para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupados en la asociación ACTEL. La investigación correspondía a la modalidad de proyecto especial apoyado por investigación documental y campo de tipo descriptivo. El modelo propuesto está constituido por tres elementos: la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial; una estrategia general, la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo y	El aporte de este proyecto sobre esta investigación es ser un referente en cuanto al modelo asociativo propuesto, el cual define y caracteriza a la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial como elementos básicos y define de forma clara y precisa su interrelación. Consta de siete fases, que, a su vez, se dividen en pasos, cuyo número varía según el tipo de cada fase.

			una estructura operacional de siete fases.	
Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú.	Buse Thorne, Eduardo; Chong, Mario; Mathews Salazar, Juan Carlos.	Lima, 2015.	Esta investigación fue realizada para los Productores Asociados de Chirimoya de Calidad Óptima (PROACHIRKO), asociación agrícola creada en el año 2009 y compuesta por 50 socios; está situada en el distrito de Leoncio Prado, provincia de Huaura, Región Lima. Se dedica al cultivo y la cosecha de la chirimoya en diferentes condiciones naturales. El propósito del estudio es desarrollar un plan de acción a partir de una propuesta de modelo de gestión empresarial conjunta que tenga en cuenta la participación explícita de los sectores público, privado y académico, así como la integración plena basada en la confianza, pero que deben mejorar sus acciones de competitividad y ampliar su oferta en el mercado global.	El aporte de este proyecto es ser referente en cuanto a la metodología implementada, que busca incorporar un modelo de gestión empresarial asociativo que contemple distintos aspectos: asociatividad, confianza, participación del sector público, privado y académico. El modelo actúa como elemento que permite la articulación permanente entre todos los miembros de la cadena de valor y así lograr el crecimiento estimado sostenido, contemplando una participación activa sin distingo de todos los miembros (hombres y mujeres) y velando por el cuidado de su insumo principal —las tierras—, lo que hace posible lograr sostenibilidad en el tiempo.
Modelo de negocio asociativo mixto para los confeccionistas artesanales e informales de la ciudad de Guayaquil - Ecuador, periodo 2014-2019.	Ayala Ortega, Braulio Leonel Castro Santana, Katherine Michelle.	Guayaquil, 2015.	En Ecuador hay una cantidad considerable de personas que trabajan de modo independiente en talleres de confección. Estas pequeñas empresas tienen que sobrellevar los retos	Siendo el modelo asociativo una herramienta que contribuye a que los emprendedores logren beneficios por medio de la unión y la colaboración, este proyecto aporta a esta

			<p>que se crean al encontrarse en un mundo en el que la globalización y la competencia agresiva están en el día a día, y donde es evidente que el individualismo se vuelve débil e irrelevante ante grandes grupos corporativos que manejan la mayor parte de la industria. Enfrentar el mercado llevará a las personas a buscar alianzas para lograr un mayor poder de negociación, realizar nuevos proyectos, generar mayores ingresos y, lo más importante, poder competir con firmeza en el mercado. El modelo asociativo que se plantea en la investigación está enfocado al desarrollo competitivo y económico de los confeccionistas de la ciudad de Guayaquil, que cuentan con pequeños talleres y trabajan de modo informal para producir pantalones, faldas, blusas, vestidos, textiles para el hogar, etc. Este desarrollo se llevaría a cabo mediante una administración competente que permita conseguir niveles de productividad</p>	<p>investigación una visión de cómo el modelo resultaría beneficioso para los individuos que pertenecen al sector que está en estudio y estos alcancen sus metas y puedan hacer crecer sus negocios, impulsando el trabajo nacional tanto a nivel local como extranjero.</p>
--	--	--	--	--

			necesarios para competir en el mercado y favorecer así al crecimiento de la industria textil en la ciudad y, por qué no, del país.	
NIVEL NACIONAL				
Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor Turística en las Micro y Pequeñas Empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre.	Cardona Arce Yolanda Patricia, Jarava Figueroa Mónica Patricia.	Carta gena de Indias, 2016.	El proyecto de investigación se inició con la problemática de las pequeñas y medianas empresas del país, los problemas relacionados con la competitividad actual en el entorno organizacional y los problemas en los que el funcionamiento efectivo de la cadena de valor juega un papel importante. El método utilizado para recopilar información fue la realización de encuestas y entrevistas con representantes de la empresa y la industria, lo que hizo posible conocer las características especiales de estas empresas y la estructura de la cadena de valor. Luego, de acuerdo con un modelo de correlación específico, se analizó y se consideró el caso internacional y dos casos nacionales, lo cual llevó a la integración de información en uno. En una matriz compuesta por	El tipo de investigación realizada en este proyecto es un referente para este trabajo, dado que conduce al uso de tipos de investigación descriptivos y analíticos. Las técnicas de recolección de datos se hicieron a través de encuestas y entrevistas, lo que permite tener la fuente principal de información necesaria para diagnosticar la población y luego analizar la información obtenida. Además, se menciona el software estadístico IBM-SPPS Statistic Base, que proporciona las herramientas básicas de análisis estadístico para cada paso del proceso de análisis de la encuesta.

			modelos relacionados y sus estándares de desarrollo, se puede encontrar el modelo más consistente con base en las características de análisis de las empresas de la región.	
Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.	Luz María Arango Guzmán Carlos Fernando Martínez Albarracín.	Bogotá, 2007.	La intención de la propuesta era desarrollar una estrategia por relevancia para permitir que las alianzas entre restaurantes de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá sean mejores, utilicen el mercado y brinden oportunidades para resolver los problemas de gestión que están surgiendo en la actualidad. Finalmente, luego de un análisis profundo de la propuesta, se concluyó que el desarrollo de estrategias colectivas es crucial para la empresa del tamaño del restaurante estudiado, pues por medio de estas estrategias las personas pueden avanzar generando diversas formas de oportunidades de desarrollo. La ventaja competitiva solo se puede obtener a nivel colectivo y no individual, especialmente si se	Dentro de este proyecto se realiza la conformación del proceso asociativo y es un referente para esta investigación en tanto se muestra el proceso que lleva a la formación de la asociatividad. También se señalan los procedimientos necesarios para lograr el objetivo de agrupar múltiples empresas en un objetivo común, reduciendo, de este modo, la posibilidad de problemas de gestión o conflictos entre empresas asociadas, haciendo que el proyecto se desarrolle de la mejor manera.

			planea competir con grandes empresas con escasa fuerza económica. Estas pequeñas y medianas empresas son escasas en estas MIPYMES.	
NIVEL REGIONAL, LOCAL				
Plan de negocios - modelo de producción tipo asociativo de palma aceitera en Tumaco (Nariño).	Fernando Quiñones Forero.	Santafé de Bogotá, 2018.	Las recomendaciones del modelo de negocio desarrolladas en este documento se basan en oportunidades, además de las ventajas del gobierno municipal de Tumaco. Por su infraestructura portuaria y las mejores condiciones climáticas para el cultivo de la palma, la ciudad puede llevar a cabo proyectos, dado que es económicamente viable y puede generar beneficios, sobre todo para el desarrollo comunitario. Esta propuesta de modelo de negocio promueve, en particular, una organización con 40 pequeñas empresas de agricultores, un número que puede aumentar en una etapa posterior a medida que avanza el proyecto, considerando que el margen de utilidad permite la reinversión de recursos y la ampliación del alcance de la organización, siempre bajo la premisa de ser	Este proyecto da una perspectiva más amplia del impacto de un modelo de producción tipo asociativo, puesto que el proyecto está encaminado a favorecer e impactar positivamente a los pequeños agricultores del municipio, generando bienestar y aportando a la solución de problemas comunales, donde uno de los temas principales es el de los cultivos ilícitos. Además, este informa sobre el modo en que se manejará a través de un contrato fiduciario, con el fin de llevar el control de los recursos del crédito y, posteriormente, los generados por la venta de la producción para poder provisionar el pago de las obligaciones con las entidades financieras.

			económico autosuficiente.	y	
--	--	--	------------------------------	---	--

1.5.2 Marco Teórico

En este trabajo de investigación se tendrá en cuenta dos conceptos base, a saber, la asociatividad y la competitividad. Así, se expondrán distintos referentes para abordar y profundizar en la temática, de modo que los planteamientos servirán como herramienta para el desarrollo del proyecto.

1.5.2.1 Competitividad.

Las proyecciones para el café del departamento de Nariño, en términos de su calidad y variedad, son alentadoras; no obstante, es preciso analizar otras variables, tales como la comercialización y la competitividad en medio de las fluctuaciones de los precios en el mercado. Todas esas variables incurren en la diferencia del cultivo y la comercialización de café en el territorio nariñense; además, permiten establecer diferencias sustanciales con respecto al producto café de otras regiones del país, por cuanto las ventajas comparativas y competitivas del territorio nariñense pueden representar beneficios económicos para las familias que se dedican al cultivo, los habitantes en general y para la proyección del desarrollo que pueda proyectar como territorio el departamento de Nariño.

Por lo anterior se analiza el concepto de competitividad, que es clave para determinar los factores competitivos que influyen en el sector caficultor. Este término ha sido de gran importancia en los últimos años, es usado por profesionales y políticos en diferentes escenarios para indicar el éxito o el fracaso de distintos agentes económicos en el proceso de crear valor agregado y construir un punto de referencia, permitiendo evaluar el buen desempeño económico de una empresa o cualquier otro agente económico (Ramírez, 2006).

Una interpretación de los planteamientos de competitividad es realizada por Krugman, Klaus Esser y Michael Porter. Por su parte, Krugman (1986) vinculó la competitividad con la productividad de la empresa a partir de la innovación tecnológica, organizacional e institucional. Mientras que Esser (1999) planteó la competitividad desde una perspectiva sistemática, la interacción de variables observadas en los escenarios micro, meso, macro y económico, que, en cierta medida, afecta la capacidad de la empresa para enfrentar mercados competitivos a nivel nacional e internacional, lo que converge en la obtención del éxito (como se citaron en Ramírez, 2006).

Al respecto, Porter estableció que la competitividad se determina por la productividad, que es la cantidad de producción de un servicio o producto por insumo utilizado por unidad de tiempo. La productividad se halla en función de la calidad de los productos, que, del mismo modo, dependen del precio y de la eficiencia productiva (Porter, 1990). En la teoría de la ventaja competitiva, Porter planteó que hay tres formas principales de posicionarse en el mercado superando a la competencia: los precios más bajos, la diferenciación y el enfoque.

En el liderazgo por precios bajos no se considera necesariamente que el producto fabricado sea de mejor o peor calidad que los de la competencia, sino que se refiere exclusivamente al posicionamiento generado por ofrecer productos o servicios a precios inferiores a los de las empresas competidoras. Entre los factores que pueden incidir en generar un liderazgo por bajos costos destacan las economías de escala (Porter, 1985).

En el caso de la ventaja competitiva por diferenciación, una empresa brinda un producto, que es visto por el público como superior a los productos sustitutos ofrecidos por otras empresas del mercado. La diferenciación puede basarse en distintos aspectos que responden a cuáles son los beneficios que una empresa puede ofrecer, que agreguen valor al producto o servicio y que sean

tan relevantes para el consumidor que este pueda estar dispuesto a invertir más dinero por recibir lo que él considerará un mejor producto que el que puede ofrecer la competencia (Porter, 1985).

En cuanto a la ventaja competitiva por enfoque, Porter mencionó que se relaciona con la dedicación completa a comprender en su totalidad las características y las necesidades del público al que una empresa ofrece un producto. El enfoque se genera ejecutando una perspectiva de precios bajos o de diferenciación.

1.5.2.1.1 Cinco Fuerzas De Porter.

Este trabajo también se centra el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual es útil para determinar las características del entorno competitivo, que se conforma con las fuerzas que determinan la rentabilidad y hace posible a una empresa tener más éxito en el sector que quiere incursionar. Todo esto se logra con las cinco fuerzas de competitividad propuestas, que se detallan a continuación.

La primera es la amenaza de nuevos aspirantes. Este punto hace referencia a que “los nuevos aspirantes que pretenden entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, también en los costes y en el índice de inversión para poder competir” (Porter, 2009 como se citó en Donawa y Morales, 2018, p. 101). Tal como estableció Porter (1985):

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevada que sean las barreras de acceso y de la reacción que puedan esperar los nuevos por parte de las empresas establecidas; si las barreras de entrada son bajas, los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, pero si la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada, es la amenaza de entrada, no el hecho de si se produce o no lo que sustenta la rentabilidad. (pp. 37-38)

Las barreras de entrada son ventajas que poseen las empresas establecidas, en contraste con los nuevos aspirantes.

La segunda causa es la influencia de los proveedores. Porter (2009) definió que “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de dicha industria” (como se citó en Donawa y Morales, 2018, p. 102). Asimismo, mencionó que un grupo de proveedores es influyente si:

- Se encuentra más concentrado que la industria a la que venden.
- Estos no dependen en totalidad de la industria para obtener beneficios.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
- No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.

Lo segundo consiste en el poder de negociación de los proveedores, que es la amenaza impuesta por el poder del que disponen en el costo, la calidad o la especificidad en el suministro de insumos a las empresas; entre menor cantidad de proveedores, mayor será su poder de negociación.

Acerca de los clientes influyentes, la otra cara de los proveedores influyentes, se tiene que pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad con más prestaciones y enfrentando, en general, a las distintas empresas en una industria. Este grupo tiene poder si existen pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. También tienen poder si los productos de la industria están

estandarizados o no se diferencian entre sí. De igual modo, los compradores tienen poder si se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor o si los proveedores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables (Porter, 1985).

La tercera fuerza abarca lo que corresponde al poder de negociación de los clientes. Como Porter lo señaló, esto se ve reflejado en qué tan fácil es para ellos influir en el precio de los productos, por lo que se debe considerar cuánto es el volumen de cuenta de los compradores. Se trata del potencial con el que los clientes pueden negociar con las empresas que producen un bien o servicio, lo cual indica que se pueden implementar estrategias para ganar la fidelidad del comprador.

Referente a la cuarta fuerza, esta corresponde a la amenaza de los productos existentes. Un sustituto realiza una función idéntica a la del producto de una industria, pero de forma diferente. Cuando la amenaza de un sustituto es elevada, la rentabilidad de una industria se reduce por ello. Los servicios o los productos sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios; si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto por campañas de marketing o por otros medios, esta se resiente en cuanto a su rentabilidad y estará aplazando su capacidad de crecimiento (Porter, 1985).

Por último, la quinta fuerza consiste en la rivalidad entre competidores existentes, cuando las empresas, al ofrecer el mismo producto, compiten por tener un lugar privilegiado en el sector. La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia, en estos casos los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos. También se tiene que la intensidad es mayor si el crecimiento de la industria es lento, dado que este precipita la lucha por la cuota de mercado. La intensidad es mayor si las barreras de

salida son elevadas, las cuales mantienen a la empresa en el mercado, aunque no obtengan beneficios óptimos, y si los rivales están comprometidos con el negocio (Porter, 1985).

1.5.2.1.2 Diamante de Porter.

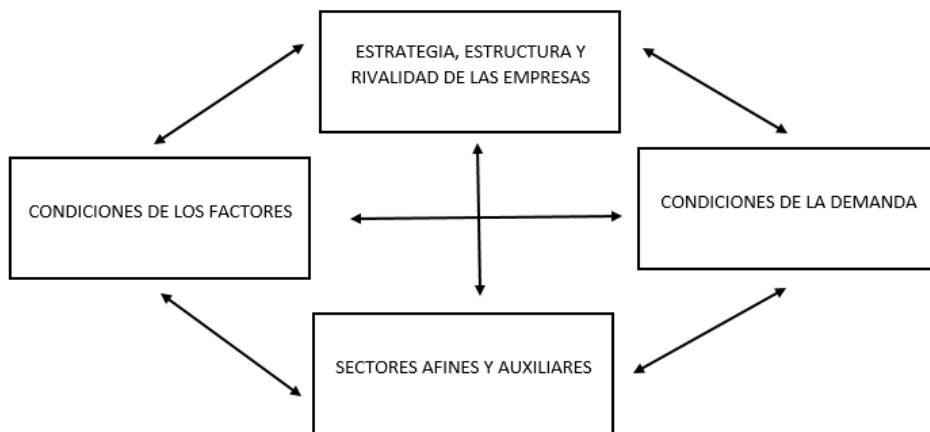
Cabe resaltar que para analizar el micro ambiente y la manera en que se comporta un sector en un área específica es necesario confiar en el modelo de diamante de la competitividad de Porter, quien afirmó que la competitividad depende de cuatro factores principales para lograr el éxito competitivo.

Sobre tales factores, Román (2004) señaló que se basan:

En la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener una ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan su recursos y destrezas; los objetivos de los propietarios, de los directivos y del personal de las empresas; finalmente, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar. (p. 72)

Gráfica 1

Diamante de la competitividad



Nota. Tomado de Porter (1985, p. 165)

A continuación, se describen los cuatro factores.

1.5.2.1.3 Condiciones De Los Factores.

Las condiciones factoriales son los insumos que afectan la competencia en cualquier industria, las cuales comprenden una serie de categorías amplias:

- Recursos humanos: la cantidad, las habilidades y los costos del personal.
- Recursos físicos: la abundancia, la calidad, la accesibilidad y el costo de la tierra, el agua, los minerales, las fuentes de energía y otros rasgos físicos.
- Recursos de conocimiento: el conocimiento acumulado científico, técnico y de mercado en el ámbito de bienes y servicios.
- Recursos de capital: el stock de capital disponible y el costo de su despliegue.
- Recursos de infraestructura: características (incluyendo tipo y calidad) y costo de uso de la infraestructura disponible.

Al analizar estos factores como un requisito previo para crear ventaja competitiva, es relativamente poco importante enfatizar solo su cantidad o participación en una industria en particular, pues lo que determina su influencia en la competitividad es el grado de eficiencia y eficacia de la forma en que se despliegan dentro de una industria (Oral y Kettani, 2009). Esto, a su vez, afecta directamente su potencial para influir en el establecimiento de la ventaja competitiva; sin embargo, la productividad en el despliegue no se traduce automáticamente en éxito, esto solo se logra bajo la condición de que los otros determinantes en el “diamante” estén en posición de influir de modo favorable en la utilización de factores de producción. Con el fin de aislar los factores más significativos para la creación de ventaja competitiva en el contexto de todo el “diamante” se estableció una jerarquía entre los factores.

1.5.2.1.4 Condiciones De Demanda.

La importancia de las condiciones de demanda como factor que influye en la ventaja competitiva se deriva del hecho de que en una economía de mercado la dirección de la producción, es decir, los tipos de bienes que se producen, está determinada por las necesidades de los compradores. Esto significa que, independientemente del estado de los otros determinantes en el “diamante”, la competitividad en una industria es imposible de lograr a menos que las condiciones de la demanda permitan la realización exitosa de los productos de las empresas (Kleynhans, 2016).

Subyacente a esta dependencia está la influencia dinámica de la demanda doméstica que configura la tasa, el carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación. En el contexto de la demanda doméstica, las fuentes de esta influencia se dividen en tres grandes atributos: la composición de la demanda doméstica, el tamaño y el patrón de crecimiento de la demanda interna, y los mecanismos por los cuales las preferencias nacionales de una nación se transmiten a los mercados extranjeros.

1.5.2.1.5 Industrias Relacionadas Y De Apoyo.

Al tratar de determinar las fuentes de ventaja competitiva en una industria estas no deben considerarse por separado, sino más bien en el contexto de toda la economía. Además, deben tenerse especialmente en cuenta las industrias que están directamente relacionadas o apoyan a aquella cuya competitividad es objeto de investigación.

La razón de este requisito es que, si las industrias proveedoras poseen una ventaja internacional, las industrias posteriores podrían beneficiarse de ella de varias maneras. Uno de ellos se refiere al acceso que las industrias proveedoras competitivas proporcionan a insumos rentables. Dado el proceso cada vez más importante de globalización, el cual hace que los insumos

estén disponibles en los mercados mundiales, no se debe poner énfasis en la disponibilidad de los insumos sino en su utilización efectiva. Por lo tanto, un aspecto más importante en el que la presencia de ventajas competitivas en las industrias proveedoras podría influir en la creación de una en las industrias posteriores es la provisión de coordinación por parte de las primeras en términos de vínculos con las cadenas de valor de estas últimas (Kleynhans, 2016).

No obstante, puede que el beneficio más importante de los proveedores en el hogar se exprese en el proceso de innovación y mejora. Esto se refiere a una influencia mutua entre las empresas y sus proveedores; por un lado, los proveedores ayudan a las empresas a percibir nuevos métodos y oportunidades para aplicar nuevas tecnologías. Un impulso a la innovación podría, por otra parte, ser dado de las empresas a sus proveedores, influyendo en los esfuerzos técnicos de los proveedores en una dirección de probar nuevos desarrollos e ideas.

1.5.2.1.6 Estrategia, Estructura Y Rivalidad.

Al cerrar el círculo de factores que determinan la existencia de ventajas competitivas es necesario considerar el contexto en el que se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Los objetivos, las estrategias y las formas de organización de las empresas en las industrias están ampliamente influenciados por las circunstancias nacionales. El logro de la ventaja nacional depende del grado en que estas elecciones correspondan a las fuentes de ventaja competitiva en una industria (Porter, 1999).

La estrategia y la estructura de la empresa reflejan sus objetivos y las metas individuales, así como el prestigio nacional y la prioridad nacional. Los objetivos de la empresa se determinan con mayor fuerza por la estructura de propiedad, la motivación de los propietarios y tenedores de deuda, la naturaleza del gobierno corporativo y los procesos de incentivos que configuran la

motivación de los altos directivos. Siempre que las metas de los propietarios y los gerentes coincidan con las necesidades de la industria, las oportunidades para el éxito se mejorarán mucho.

En cuanto a los objetivos de las personas que trabajan en las empresas, estas tienen un papel importante para crear y mejorar la ventaja competitiva. El logro de este último depende de la motivación de las personas para desarrollar sus habilidades y dedicar el esfuerzo necesario para el éxito de la empresa. Como se mencionó, otra fuente de poderosa influencia en la organización de las empresas es el prestigio nacional o las prioridades nacionales (Porter, 1999).

En efecto, dichos factores afectan el proceso de atraer recursos humanos calificados a industrias particulares, así como la fuerza de la motivación de los individuos y de los accionistas. Siempre que esta última sea bastante pronunciada, también se convierte en un conductor del éxito corporativo importante. La razón de ello es que asegura un compromiso sostenido de capital y recursos humanos a una industria, a una empresa, a los empleados y a una profesión, lo cual mejora la productividad y la eficacia.

De acuerdo con Porter (1999), estos factores son los que restringen la ventaja competitiva, que es el eje de la competencia; mientras más ventajas competitivas tenga la empresa en un sector en particular, mayor será su competitividad en el mercado. Así, según el diamante competitivo, cada uno de estos factores debe utilizarse plenamente para obtener una ventaja competitiva sostenible.

1.5.2.2 Asociatividad.

Dentro de las definiciones y los axiomas respecto a la asociatividad se encuentra gran variedad de bibliografía, por lo que se hace necesario tomar algunos referentes con el propósito de clarificar la teoría basados en expertos del tema, centrandolo la atención en los modelos que le

competen al entorno en el que se desarrollan los procesos de cultivo de café en el departamento de Nariño.

Siguiendo a Rosales (1997), la asociatividad es un mecanismo de cooperación en el que las empresas que hacen parte conservan su independencia y autonomía tanto a nivel jurídico como gerencial, y unen esfuerzos con otras empresas en la búsqueda de un objetivo en común. Estos objetivos pueden ser circunstanciales, como la compra o venta de volúmenes mayores de materia prima; por otro lado, esta relación puede ser más estructural, como puede ser el desarrollo de tecnologías para beneficio común, financiamiento y poder de negociación, donde se distribuyen las participaciones de manera proporcional.

Sobre el tema, Liendo y Martínez (2001) agregó que los modelos asociativos facilitan la cooperación sin perder la autonomía de cada participante y posibilitan la resolución de problemas, tales como la reducción de costos, el desarrollo de una economía de escala, la captación de recursos financieros y la mejora de las posibilidades de negociación con los clientes. Además, se amplía la red de contactos y se disminuye el riesgo mediante las experiencias individuales.

1.5.2.2.1 Por Qué La Asociatividad.

Sobre esto, Coveña y Villacres (2012) explicaron que en este contexto se puede destacar que la asociatividad permite una mayor visión a largo plazo, así como mayor confianza, mayor integración dentro de un sector de la economía, más dinamismo, ampliación de los mercados, mejora la productividad, mayores volúmenes de producción, potencializando la competitividad en el sector y, como resultado, una mayor participación global o lograr una economía de escala. Estas ventajas se pueden obtener por medio de las alianzas dentro de un conglomerado de empresas o, en este caso, productores. De otro lado, se resaltan las estrategias que cada empresa o alianza deben orientar hacia la incursión de mercados nacionales o internacionales, al igual que conectar con los

canales de distribución que tengan acceso a los diferentes nichos de mercado. Esto se fundamenta en la implementación de nuevas tecnologías, una nueva capacidad de gestión y la administración de las alianzas que se hacen.

1.5.2.2.2 Objetivos De La Asociatividad.

Dentro de los objetivos planteados por Colmenares y Delgado (2003), citados por Narváez et al. (2009), se encuentra que el propósito por el que se recurre a la asociatividad:

En el **aspecto financiero**, es el acceso a financiación, donde las garantías son participativas y cubiertas proporcionalmente, las compras y la inversión son conjuntas, y destaca una disminución en costos frente a proveedores. En el **aspecto organizacional**, la calidad en los procesos productivos, las mejoras en los métodos de administración, la introducción del modelo administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), la capacitación conjunta y el acceso a recursos o habilidades críticas por medio de la implementación de las tecnologías de producto o procesos, el aumento en el poder de negociación, la investigación y el desarrollo de la empresa y con sus stakeholders. Finalmente, en el **aspecto de mercadeo** está el lanzamiento de productos nuevos, la introducción en nuevos nichos de mercado, el flujo de información entre las diferentes partes interesadas, las alianzas para vender, la logística y la distribución. (p. 161)

1.5.2.2.3 Características.

El objetivo principal de la asociatividad es unificar fuerzas para alcanzar el éxito. Antes del establecimiento de un modelo asociativo deben darse algunas condiciones para que el proceso sea sustentable, dentro de las cuales se encuentran los proyectos comunes, el compromiso mutuo,

las metas participativas y los riesgos compartidos, todo esto con una clara determinación en ayudarse sin perder la independencia (Liendo y Martínez, 2001).

Estas condiciones permitirán que los objetivos sean alcanzables y realizables, reduciendo el riesgo y la incertidumbre que se corre individualmente por los actores; por otra parte, aumentan la asertividad y la confianza en la toma de decisiones, y estimulan la posibilidad de establecer nuevas metas y aumentar la cantidad de grupos de interés (Liendo y Martínez, 2001).

Como afirmaron Liendo y Martínez (2001), los problemas que disminuyen a través la implementación de un modelo asociativo responden a la:

Reducción de costos, la incorporación de tecnología, la mejora del posicionamiento de mercados, la capacitación de recursos humanos, el incremento de productividad, el acceso a recursos materiales y los humanos especializados, el desarrollo de economías de escala, la disponibilidad de información, la captación de recursos financieros, la optimización de estándares de calidad, el desarrollo de nuevos productos, las ventajas competitivas, así como la mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores. (p. 313)

En este orden de ideas, es válido afirmar que estos procesos de asociatividad presentan una ventaja y ofrecen un panorama positivo; sin embargo, se requiere un alto grado de compromiso para que esta relación funcione. Tal como lo sostuvieron Magnazo y Orchansky (2007), la estrategia asociativa debe presentar algunas características que permitan y prolonguen la duración de los procesos participativos; en primer lugar, es un mecanismo de cooperación, aunque puede que los integrantes compitan entre sí. A esto se le denomina competencia, que consiste en cooperar para poder competir, donde las partes compiten entre sí, pero cooperan mutuamente en la comercialización para disminuir costos y aumentar los volúmenes de ventas.

Posteriormente, se requiere cierto nivel de organización y se deben distribuir funciones y coordinar tareas para el logro de los objetivos, también se requiere un nivel de permanencia, dado que es necesario que permanezca en el tiempo y no suponga solo un periodo coyuntural, permitiendo trazar planes a largo plazo, como pueden ser créditos o descuentos.

Con lo anterior, no se dicta que los procesos asociativos son de carácter obligatorio, por el contrario, predomina la decisión voluntaria de los participantes tanto al momento de entrada como de salida, de modo que pueden ingresar y retirarse cuando lo vean conveniente, siempre y cuando se tengan presentes los acuerdos hechos previamente.

Para concluir las características se recalca que la constitución de una estrategia asociativa responde a la consecución de objetivos comunes, por lo que los participantes deben orientar sus esfuerzos a conseguirlos, conservando el control sobre su negocio a través de la independencia.

1.5.2.2.4 Etapas De La Asociatividad.

Para Quillahuamán y Carazas (2018), citando a Rosales (1997), se establecen algunas fases dentro del proceso de consolidación para la asociatividad de los productores, las cuales clasificaron así:

- **Etapa de gestación:** empieza en el periodo en el que los participantes se animan y se inician los acercamientos, donde se hace el análisis de cada miembro y se determina cuál es el potencial que tiene; además, se explican los beneficios y las características de llevar a cabo la estrategia de consolidación.
- **Etapa de estructuración:** durante esta fase se asignan funciones y tareas que se deben desempeñar dentro de la sociedad, se establece al grupo como medio para llegar a los

objetivos establecidos en la fase anterior por el grupo y se definen las estrategias para alcanzar sus objetivos comunes.

- **Etapa de madurez:** en este punto del proceso las partes ya tienen bien definidas sus funciones y existe claridad sobre las actividades que siguen a continuación, por lo que se procede a definir el componente jurídico de la asociación con base en las necesidades del grupo, de esta manera se asegura la sostenibilidad en el largo plazo.
- **Etapa de productiva:** en esta etapa se perciben los resultados del trabajo mancomunado y se llevan al día los procesos de gestión empresarial.
- **Etapa de declinación:** teniendo en cuenta que algunos de los objetivos ya se han realizado o, por el contrario, ya no son viables, los participantes deben decidir si continuar con el proceso o desistir de este a fin de iniciar nuevos proyectos.

1.5.2.2.5 Tipos De Asociatividad.

Algunas de las estrategias asociativas que se pueden implementar dentro de las pequeñas y medianas empresas, según Magnazo y Orchansky (2007), son el clúster y la cooperativa. Por otro lado, Grueso et al. (2009) añadieron los distritos industriales y las redes de empresas, que se explican a continuación.

Desde otra perspectiva, Mathews (2014) planteó como estrategias de la asociatividad las categorías de Joint Ventures, franquicias o benchmarking, pero en este trabajo no se tendrán en cuenta debido a que sus características no presentan una ventaja competitiva para los pequeños y medianos empresarios/productores. De este modo, solo se considerarán aquellas donde la participación responda a los intereses de la región y el grupo de interés sobre el cual se investiga.

1.5.2.2.6 Distritos Industriales.

Se trata de los modelos de asociatividad más utilizados en el contexto de los pequeños y medianos empresarios. Esta forma asociativa nació de la unión de varias empresas dentro del mismo sector, así que surgió con intereses particulares y con miras a influir positivamente sobre la región (Grueso et al., 2009). Desde las aproximaciones conceptuales sobre los distritos industriales, Grueso et al. (2009) apuntaron:

Que los distritos industriales se conforman a partir de una alta aglomeración de micro, pequeñas y medianas empresas, se consolidan en un área territorial claramente definida, generalmente cuentan con una cadena de valor predominante, engloban procesos y servicios de una familia de productos, fomentan en las empresas un alto nivel de especialización e innovación, promueven el alcance de objetivos económicos y sociales bajo la perspectiva de desarrollo sostenible. (p. 9)

1.5.2.2.7 Clúster.

Al respecto, Magnazo y Orchansky (2007) establecieron que “es una aproximación geográfica de un grupo interconectado de actores que pueden ser empresas o instituciones vinculados por las actividades de la cadena de valor en cuestiones comunes o complementarias, es decir, que pueden competir y cooperar” (p. 71). A esto añadieron algunos de los rasgos característicos de esta estrategia.

Los beneficios de esta forma asociativa se derivan de la proximidad geográfica de las empresas donde estas pueden competir o cooperar entre sí; de igual manera, su participación con otras entidades, como pueden ser instituciones financieras, entidades públicas o privadas. El desarrollo de los procesos se refuerza con la participación de los miembros de la forma

organizativa y la retroalimentación que hacen a los procesos de trabajo mutuo; se tiene que a mayor tamaño del clúster y de las empresas que lo conforman aumentará su sustentabilidad (Magnazo y Orchansky, 2007).

1.5.2.2.8 *Redes Empresariales.*

Como señalaron Grueso et al. (2009), citando a López Cerdán (2003), “a través de este modelo asociativo las empresas logran elevar su competitividad y rentabilidad y consolidan su presencia en el mercado” (p. 13). Además, señalaron “que la pertenencia a una red les proporciona a las empresas asociadas el acceso a servicios especializados de diseño, procesos industriales, tecnología, financiación, así como propicia el desarrollo de una mayor capacidad para comprar, promocionar y comercializar sus productos, facilitando el surgimiento de economías de escala” (Grueso et al., 2009, p. 13).

Por su parte, Vega (2008) afirmó:

Que las Redes de Cooperación Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación, [y estas, a su vez,] mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas. Articulación Comercial Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes, la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios. (p. 20)

1.5.2.3 *Análisis DOFA.*

El análisis FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENANZAS) De acuerdo a (Thompson & Strikland, 1998) se basa en la realización de una evaluación del entorno interno donde se evalúa las fortalezas y debilidades, así como su parte

externa donde se tiene en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis brinda una impresión completa de la empresa a nivel estratégico de manera sencilla. De igual manera el autor plantea que dentro de este análisis se debe establecer un equilibrio entre la capacidad interna y el medio externo para que su estrategia tenga éxito.

1.5.2.3.1 Fortalezas Y Debilidades.

De acuerdo a (Talancón, 2007) las fortalezas corresponden a las actividades que se realizan en la empresa de forma eficaz estas pueden verse reflejadas en las habilidades o capacidades del talento humano, por otro lado, también se puede expresar como una capacidad competitiva que favorece a uno por encima de otros. Una debilidad se enuncia como un factor en donde la firma puede ser vulnerable o no tiene la suficiente preparación Para el autor citando a Porte (1998) Las fortalezas y debilidades pueden generar una ventaja o posición competitiva dependiendo donde se encuentren, sin embargo, se debe tener en cuenta que puede encontrarse en cualquier parte de la organización como son en las áreas administrativas o de procesos.

Ahora bien, una vez se reconozca y se encuentre las fortalezas y debilidades se debe ponderar cada una de estas, teniendo en cuenta el grado de relevancia en la organización, a partir de esto es necesario potenciar a las fortalezas con las que se cuenta y que estas superen de manera significativa a las debilidades, las cuales también son importantes y no se deben suprimir sino al contrario tratar de equilibrarlas para transformarlas en fortalezas potenciales.

1.5.2.3.2 Oportunidades Y Amenazas.

Nuevamente citando a (Talancón, 2007) Donde el ambiente externo es aquel no controlable por la empresa como puede ser el entorno político, macroeconómico, social entre otros, son elementos de potencial crecimiento, la oportunidad es la variable mediante la cual se puede forjar

o establecer estrategias que beneficien a la organización. Las amenazas por su parte son lo contrario son variables no controlables que pueden incidir de manera negativa o pueden ser problemas potenciales para el desarrollo de la firma.

En este punto es necesario considerar que las amenazas y oportunidades no determinan lo que sucederá con el futuro de la empresa, sino al contrario, la empresa debe establecer y emprender acciones estratégicas para mitigar o suprimir los daños por un lado y potenciar o desarrollar nuevas líneas, caminos o productos que le beneficien en su desarrollo.

Tabla 2

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.
---	--

Nota. Tomado de Thompson y Strikland (1998)

1.5.3 Marco Legal

En relación con la asociatividad en Colombia se encuentran algunas normatividades, a saber:

Teniendo en cuenta la importancia que representa en varios aspectos la industria cafetera para Colombia, desde el auge del negocio con el fin de regular el mercado y sus actores se ha planteado un marco legal y el jurídico que afectan a todo el territorio nacional y la totalidad de la cadena productiva del grano hasta el producto final para su exportación o venta interna.

Las directrices son encabezadas por el Decreto Ley 2811 de 1974 en el que se dicta en Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección del Medio Ambiente, así como la ley 99 de 1993 en el que se fundamenta toda la política ambiental del país. De la misma manera se reglamenta mediante los artículos 8, 79 y 80, apartados que enmarca toda la disposición

en cuanto a garantizar que los ciudadanos se desarrollen en un ambiente limpio y un aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos naturales.

La Constitución de 1991, en su artículo 38, dispone que “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Esta es una norma que asegura la libertad de asociación de los colombianos (personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeros).

También se encuentra la Ley 19550 de 1984, la cual menciona en su artículo 3 que “las asociaciones, cualquiera fuere su objeto, que adopten la forma de sociedad bajo algunos de los tipos previstos, quedan sujetas a sus disposiciones”.

De otro lado, la Ley 811 de 2003 trata sobre el desarrollo de cadenas productivas, uno de los pilares para la política de competitividad del país que tiene que ver con el desarrollo de modelos de integración empresarial basados en el fortalecimiento de los sectores, los clústeres y las cadenas productivas de clases mundial.

Por otra parte, en el sector cafetero están las siguientes normatividades:

Tabla 3

Normatividades del sector cafetero

<p>En la Ley 1337 de 2009</p>	<p>“Por medio de la cual la República de Colombia rinde homenaje a los caficultores colombianos, se dictan otras disposiciones”, pues en su artículo 6º se establece que “el Gobierno Nacional podrá destinar recursos presupuestales para garantizar la sostenibilidad del ingreso de las familias cafeteras, en cuanto se afecte por el precio interno costos de producción del grano”.</p>
-------------------------------	---

Decreto 1173 de 1991	“Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones.”
Ley 76 de 1931	“Por la que se provee el fomento de la industria cafetera”.
Ley 76 de 1927	“Sobre protección y defensa del café”.
Ley 9 de 1991	Acerca de las normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias (contribución cafetera).
Ley 84 de 1989	Por la cual se adopta el estatuto nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia.
Ley 30 de 1990	Ley aprobatoria, Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono.
Ley 101 de 1993	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
Ley 189 de 1995	Aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café”.
Ley 863 de 2003	Ley normas tributarias -transferencias cafeteras-.
Ley 1021 de 2006	Por la cual se expide la Ley General Forestal.
Decreto 2078 de 1940	Se dictan medidas relacionadas con la industria del café.
Resolución 355 de 2002 - Ministerio de Comercio Exterior	Requisitos relacionados con la Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Café.

Nota. Elaborado a partir de información de la Federación Nacional de Cafeteros.

El en el caso del municipio de Buesaco al presentar gran dependencia de las rentas derivadas de la industria del café, las diferentes determinaciones legales y marco normativo, afectan directamente al municipio y a la región puesto que más del 20% del total de sus tierras productivas están dedicadas a la producción de café y otros granos. (Alcaldía Municipal de Buesaco en Nariño, 2022)

Además se han concebido otras directrices implementadas con el fin ejercer un mejor control de los entes territoriales, como lo enmarcado en Gobierno en Línea, una iniciativa del Ministerio de tecnologías de la Información y las Comunicaciones para empoderar a las regiones y a los ciudadanos en la gestión pública de las distintas entidades a fin de incrementar la productividad, competitividad en el desarrollo educativo, cultural, económico y político. (Pérez Beltrán & Chacón Molina, 2019).

Uno de los factores más importantes por el que no se ha podido desarrollar el campo en Buesaco y la región es la violencia que se deriva de la imposición de grupos armados al margen de la ley. Es por eso, que para el municipio ha sido crucial los avances referentes a la implementación de la acuerdo de paz entre el gobierno de Colombia y las FARC en la Habana, los que marcaron un antes y un después en todo el territorio, puesto que también se formuló la Reforma Rural Integral, lo que hace parte de los siete pilares la transformación del campo dentro de una paz estable y duradera. Disminuyendo la erradicación de la pobreza rural extrema y por mínimo una reducción del 50% de la pobreza en el campo en general.

En ese sentido otro gran avance para el sector rural, que han impactado a la Buesaco y la región ha sido el Sistema Nacional de innovación agropecuaria a partir de la ley 1876 de 2017, específicamente en su artículo 4 al querer integrar las políticas proyectos, metodologías,

mecanismos de gestión, de financiación y otros que promuevan las actividades y procesos del sector rural.

1.5.4 Marco Contextual

1.5.4.1 Producción De Café Mundial.

A nivel mundial, el café se cultiva en más de 70 países ubicados en esta franja, entre los que destacan de manera importante Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam (Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café - Amecafé, 2012). De acuerdo con un ranking de países productores de café realizado por la OIC, estos tienen la siguiente clasificación:

Tabla 4

Ranking de países productores de café en el ciclo 2016/17

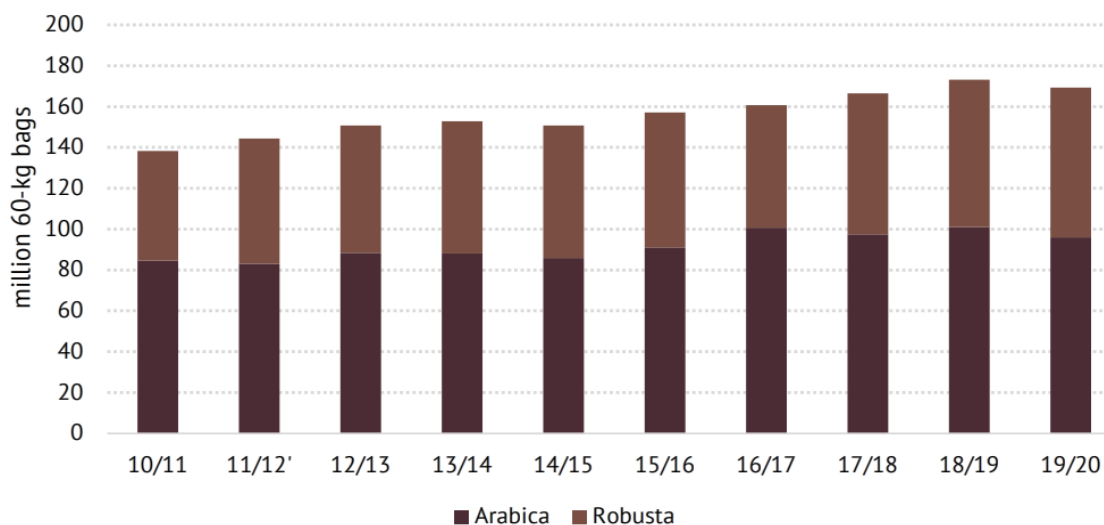
Puesto	País	% de PDCC Mundial
1	Brasil	Con un 35,7 % de participación de la producción mundial, produciendo 56.7 millones de sacos de 60 kilogramos.
2	Vietnam	En la producción de café representa el 16,1 % de la producción mundial, con 25,5 millones de sacos.
3	Colombia	El café arábigo de Colombia representa el 9,2 % de la producción mundial, con 14.6 millones de sacos.
4	Indonesia	Las características de este son cuerpo complejo, baja acidez y rico sabor. Concentra el 7, 2 % de la producción mundial, con 11.5 millones de sacos.
5	Honduras	Representa el 4,7 % de la producción mundial, con 7.5 millones de sacos.

Nota. Elaborado a partir de datos de la Organización Internacional de Café.

Desde la perspectiva de la importancia comercial, la producción mundial de café se concentra en dos variedades importantes: arábica y robusta. Estas especies, además de presentar diferencias en su composición química, sabor, gusto y olor, también se diferencian por su forma, condiciones de crecimiento y desarrollo.

Gráfica 2

Producción de café mundial por año cafetero



Nota. Elaborado a partir de datos de la Organización Internacional de Café.

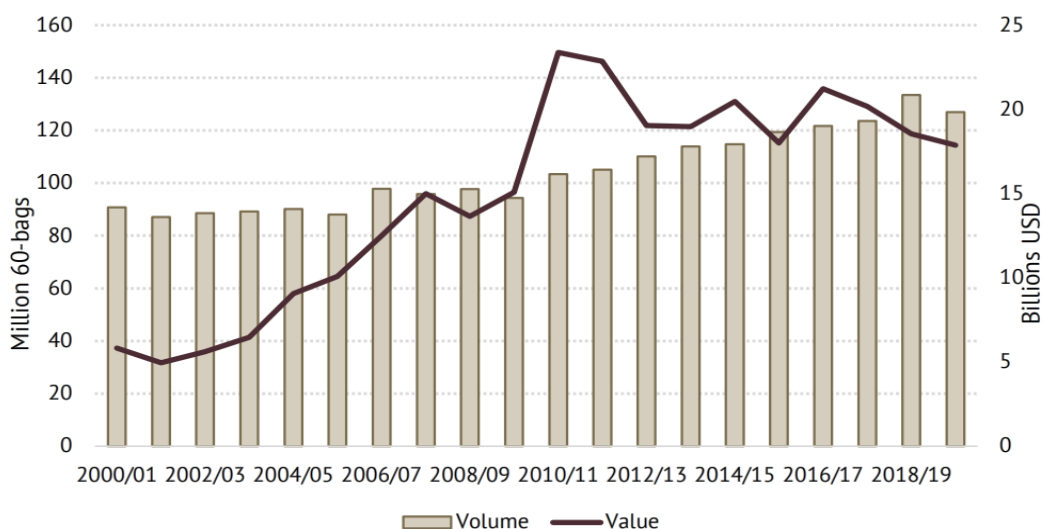
La producción para estas variedades de café aumentó en 2019/20 en los cinco países que son mayores productores, a excepción de Brasil, que representa cerca del 35 % de la producción mundial (Organización Internacional de Café, 2020a). Según las estadísticas de la OIC, la producción mundial de café de los países exportadores en 2019/20 fue de 168,84 millones de sacos, es decir, un 2,5 % más baja que la de 2018/19. Esta disminución se dio por la baja cosecha del ciclo de producción Arábica de Brasil. Como otras causas se tiene la disminución de los precios actuales y el efecto de la COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra.

Igualmente, el consumo mundial del café disminuyó un 0,9 %, a 167,59 millones de sacos, mientras que en 2018/19 se presentó un aumento del 4,6 % a 169,11 millones de sacos. Como señaló la OIC, esta disminución se dio como consecuencia de la presión de la recesión económica mundial actual. A pesar de que la producción y el consumo descendieron, en 2019/20 se presentó un superávit en el que la producción mundial sobrepasó al consumo en 1,24 millones de sacos (Organización Internacional del Café, 2020b).

A partir de las cifras de la OIC, las exportaciones mundiales de café para el año cafetero 2019/20 descendieron un 4,9 % a 126,9 millones de sacos de 60 kilogramos, en comparación con las del año cafetero 2018/19. Durante los meses de octubre 2019 y septiembre de 2020 se evidenció un pequeño descenso en las exportaciones de Robusta, que fue del 1,4 %, 48,68 millones de sacos. Asimismo, las exportaciones de Arábica verde descendieron un 7,7 % a 71,98 millones de sacos y para el año cafetero de 2019/20 las exportaciones de café tostado descendieron un 15 % a 669 000 sacos. En síntesis, el valor total de las exportaciones bajó un 3,6 %, a 17,87 miles de millones de dólares estadounidenses, en comparación con el año cafetero 2018/19 (Organización Internacional del Café, 2020b).

Gráfica 3

Exportaciones de café por año cafetero



Nota. Elaborado a partir de datos de la Organización Internacional de Café.

1.5.4.2 Origen De Los Cafés Especiales.

Uno de los avances más importantes en el avance la historia de los cafés especiales fue el invento de la percoladora en 1865 por el americano James Nason. De manera que es tan grande la acogida de la bebida oscura que se populariza el término de Coffee Break, que surge en Norteamérica en la década de los 50’s. Posteriormente fue en 1966, que el Holandés Alfred Peet funda la reconocida PEEt’s Coffee en el estado de California convirtiéndose en uno de los principales precursores de la tendencia del café especial a nivel mundial.

Dada la acogida del café en 2005 se vende el primer micro lote de café procesado natural de Etiopía en la subasta de ECafe Gold a 14.00 dólares la libra. Más adelante en 2010 Graciano Cruz y Willem Boot producen y presentan microlotes de café Honey y Natural de El Salvado y de Panamá. En 2015 Sasa Sestic presenta el primer café de maceración carbónica y se convierte en

campen mundial de baristas, luego fue en el 2021 que la Finca Esmeralda en Panamá logra vender un nano lote de café Geisha anaeróbico de secado lento al histórico precio de 4100 dólares por libra.

Para comprender aún más la historia de los cafés especiales es necesario hacerle una mención especial a Alfred Peet conocido como “The Dutchman who taught America how to drink coffee”, el holandés que enseñó a beber café a América. Quien dio inicio a la venta especializada de cafés especiales en Estado Unidos (NOS, 2007).

Peet fue el encargado de cambiar la tradición del café en América en donde se acostumbraba a tomar únicamente café con granos liofilizados especialmente en lata (Pendergrast, 2019). Fue el precursor el realizar el tostado del café de manera muy oscura de excelentes calidades de café varios sitios del mundo.

En la historia del café especial también hizo parte Jacob Boot con su pequeña tienda The Golden Coffee Box situada en Holanda en la ciudad de Baarn, caracterizado por llevar el proceso de tostado a través de una máquina de invención propia, quien era partidario que el buen café debería ser tostado en casa, poco tiempo antes de consumirlo respetando su proveniencia de origen de países como Perú, Colombia, Panamá, Kenia, Yemen, Etiopia, entre otros. Legado que en la actualidad sigue vigente a través de sus hijos como el recocado barista y especialista del café Willem Boot.

En 2004 el descubrimiento del café Geisha de la finca la esmeralda el que se diferencia de gran manera por el perfil de la tasa, encontrando atributos inéditos en este tipo de grano derivado en su olor suave parecido a moras azules al tostarlo, así como un cierto olor a aceite de bergamota al molerlo, pero con un sabor de té al momento de probarlo. (Sukiman, 2016).

Desde ese entonces se ha tenido la concepción popular que el Geisha proviene de Suramérica, específicamente de Panamá, sin embargo, es que el cultivo de este tipo de café inicio en los 60 en la que entro en furor la producción de un tipo de grano de proveniente de un pueblo en la profundidad de las montañas de Etiopia llamado Geisha, cultivo caracterizado por sus grandes arboledas, hojas alargadas y una calidad del grano por cultivarse en alturas elevadas a nivel del mar.

Con la introducción del café geisha al escenario mundial especialistas baristas como Willem Boot y Graciano Cruz quienes se especializaron en el cultivo orgánico y natural de esta variedad, llevando a cabo varios estudios, análisis y experimentos en la Finca la Mula en Panamá, extendiéndolos a El Salvador y Etiopia específicamente con el café Honey y el Natural, por lo que en 2006 logra ganar el certamen ECafe Gold con la participación de 16 jueces.

En la actualidad existen iniciativas de cultivos de protocolos controlados como la precedida por el reconocido barista Graciano Cruz y la compañía HIQ y HIU Coffee. De manera que la definición de los cafés especiales puede diferir la concepción y definición desde la perspectiva que se tome ya sea desde el desde el punto de vista de los cultivadores, productores, baristas, técnicos o gremios.

Los cafés especiales son los diferenciados por su origen, sostenibilidad, preparación y producción. (Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019). El también conocido Speciality Coffee hace referencia a un café de mayor calidad en referencia a su cultivo y proceso atendiendo los detalles desde la elección de la semilla. (Buho, 2020)

Para comprender mejor la definición técnica del café de especialidad es preciso tener en cuenta que la totalidad de los granos de café se pueden clasificar 100 en la escala de captación, de

tal manera que según la Speciality Coffee Association (SCA) considera un café especial con una calificación de 80 + puntos.

1.5.4.3 Exportacion Del Café Colombiano.

Para Colombia, el Café es uno de los productos que Colombia más logra exportar en base a su sabor único y buena calidad ha sabido consolidarse como el producto más representativo del país en el exterior. Además, son las excelentes condiciones agroforestales y climáticas que ofrecen el ambiente perfecto para su desarrollo. Por otro lado, dada a la tracción cafetera del país, ya están conformados una serie de organizaciones y gremios que se han encargado de gestionar certificaciones importantes que aseguran el mercado internacional para el café colombiano como el caso de USDA Organic, BCS OKO Garantie, Organic Production Methods JAS, UTZ Certified. (SICEX, 2022).

En Colombia el sector agrícola es uno de los más importantes ejes de comercialización de productos dentro y fuera del territorio. Es por eso, que la agricultura en general se ha potenciado gracias a la mano de obra del campesino, beneficiándose de su experiencia y experticia, lo que ha contribuido al abastecimiento alimentario de las grandes urbes y asimismo de su desarrollo.

Pese a la importancia que representa el sector, se ha visto fuertemente golpeado por diferentes circunstancias como el incremento en el precio de insumos, la carencia de mano de obra, nuevos y costosos impuestos gravados al campo, entre muchos otros factores que han sumido al agro colombiano en un espiral de situaciones no muy beneficiosas.

Tales circunstancias, han imposibilitado al agricultor que prospere; y genere el valor y las ganancias suficientes para mantener un negocio rentable, en vez de eso, el campo los últimos años, ha sido sinónimo de rezago cultural, tecnológico, social y económico, marginado por un gobierno centralista que al parecer, no ha implementado las políticas más convenientes para su

fortalecimiento, sentenciando a las familias campesinas a la precariedad y a un estilo de vida casi medieval, obligados a subsistir con lo poco que pueden producir en cultivos para su abastecimiento o trueque, y quienes lo hacen con fines comerciales, llevan a cabo proezas para no incurrir en pérdidas en base a los excesivos precios de los agro insumos, la mano de obra, el transporte y otros costos, lo que por supuesto dificulta mucho más la situación.

La importancia del café en Colombia ha aportado significativamente al marco del jurídico y la normatividad que ha regido al campo en general, en ese sentido, una de las bases jurídicas que estructuran tal marco se desprenden del enfoque impuesto desde la Constitución Política de Colombia reconocidas en principio en su artículo 8, 79, 80 y el, 95 en los que se obliga al estado y a los ciudadanos a proteger las riquezas culturales y naturales de la nación. A partir de esas directrices se desprenden varias leyes, decretos y resoluciones con el fin de fomentar la economía colombiana alrededor del grano.

Por supuesto las determinaciones encaminadas a salvaguardar los intereses de los cafeteros han beneficiado otras ramas del agro. Ha sido la ley 76 de 1931 que estipuló el primer marco normativo de fomento a la industria cafetera. Proceso encabezado por la ley 11 de 1972, que derogó el impuesto a la exportación de café, la ley 101 de 1993 creaba la Ley General, ley 863 de 2003 ley de normas tributarias – transferencias cafeteras.

De la misma manera es por medio del decreto 155 de 2004 en el que por el cual se reglamenta el Artículo 42 de la ley 99 de 1993, sobre las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se adoptan otras disposiciones. Modificado parcialmente (Artículo 12) por el Decreto 4742 del 30 de diciembre de 2005. (federaciondefcafeteros.org, 2019).

Aunque los países latinoamericanos se han consolidado como grandes productores de café ha sido la falta de tecnificación y la poca eficiencia en los campos, más otros aspectos estructurales ligados al orden públicos, vías de acceso, entre otros, se han especializado en la comercialización del producto en su estado primario de pepa, reduciendo la posibilidad de agregar valor. Sin embargo, en los últimos años con la intercesión de varios tratados comerciales internacionales Colombia ha venido fortaleciendo la industria y fomentando la producción alternativa de café.

En la actualidad cualquier productor de café tiene la posibilidad a postularse para tener el acceso a incursiones en mercados internacionales siempre y cuando con los requerimientos de Ley.

1.5.4.4 Comportamiento Del Mercado Del Café Colombiano.

Desde luego el precio del saco de café es una medida de referencia que fluctúa en función a otros indicadores externos e intrínsecos del país, por eso, históricamente este ha fluctuado encontrado picos de precios de 300 dólares como el caso los finales de los 90's o a inicio de la década pasada de los 10's. Asimismo ha habido mínimos históricos como de menos de 50 dólares como en el 2003 o la caída súbita en 2021 a causa de la crisis sanitaria que aun impacta la sociedad mundial.

Gráfica 4*Histórico precios café*

Nota: Tomado de (investing.com, 2020)

En la actualidad el precio del café así como la economía tienden a recuperarse gradualmente a medida también que nuevas tendencias como la del café especializado se consolida cada vez más en el mercado.

Sin duda las afectaciones generadas por la pandemia del COVID 19 han sido catastróficas y muy difícil para su recuperación, esta inédita situación, a partir de los externos confinamientos y restricciones al tránsito, desarticuló todo el sistema productivo a nivel global, tanto exportaciones como importaciones quedaron suspendidas y muchos de los envíos quedaron atrapados en puertos y contenedores. El desabastecimiento de productos básicos como los alimenticios obligó a que se voltara a ver al campo, con el deseo de hacer un uso más eficiente de los valiosos recursos representados en las excelentes condiciones agroecológicas de Colombia, y a las más de 40 millones de hectáreas que faltan por ser aprovechadas ya que tan solo el 19% está siendo

usufructuadas. (investincolombia.com.co, 2019). Acciones que estarían impulsadas por la fuerte reactivación económica que el país está experimentando.

Con el fin de hacer un breve análisis de las consecuencias que la nueva enfermedad está dejando específicamente al agro de la región, es preciso referenciar las conclusiones a las que llegó el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo denominado “Retos para agricultura familiar en el contexto COVID 19”, el cual se llevó a cabo el pasado mes de mayo de 2020, incluyendo entrevistas por diferentes medios a pequeños y medianos productores de la región.

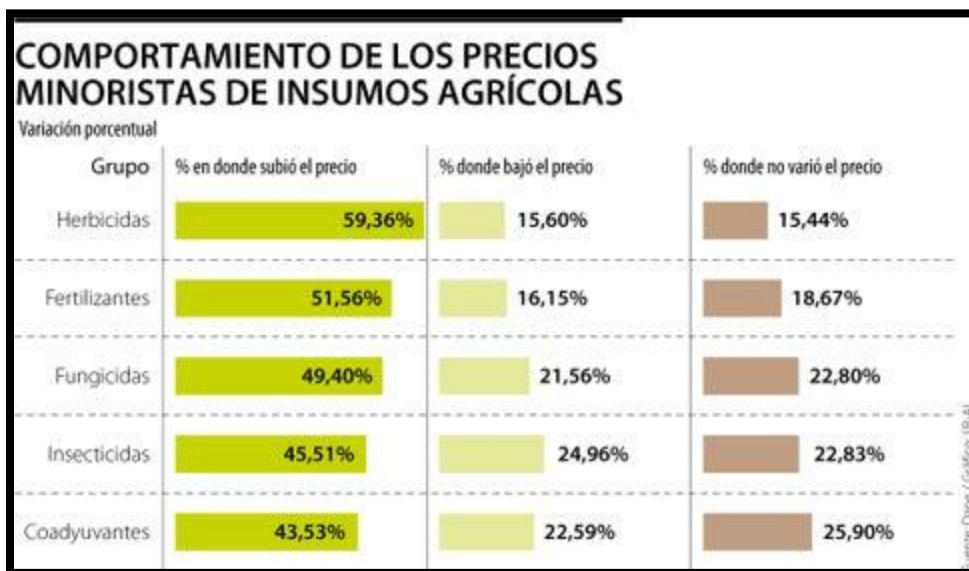
La indagación pretendía determinar el grado de afectación que el sector agrícola había tenido a consecuencia de la introducción del nuevo coronavirus, por eso, se formularon preguntas relacionadas con las cantidades vendidas y precios de venta, pero también, la facilidad para conseguir insumos, transporte y mano de obra durante el periodo de más alta propagación de la enfermedad en el año 2020 y parte del 2021.

Por medio de este estudio, se puede inferir que 65% de los productores del campo se vieron afectados, especialmente por las consecuencias evidenciadas en la carencia del transporte, además, más de la mitad de los encuestados admitieron haber evidenciado incrementos en insumos de producción agrícola, como en el caso de insecticidas, herbicidas, fertilizantes, semillas, entre otros.

El sector agropecuario de alimentos y bebidas contribuyó con un aumento del 3,4 % en las exportaciones y una caída del 1,3 % en las importaciones. Entre estas últimas, el subgrupo de legumbres y frutas tuvo un aumento del 2,3 % sobre el valor importado en 2019.

Gráfica 5

Comportamiento de los precios minoristas de insumos agrícolas



Nota: (Godoy, 2022)

1.5.4.5 La Importancia De Los Gremios Cafeteros.

Desde 1927 la Federación Nacional de Cafeteros ha sido la organización que principalmente controla el mercado del café en Colombia, estructurando las condiciones y los procesos de exportación perfeccionando diferentes acuerdos internacionales como el convenio internacional del café en 1946, el Acuerdo Internacional de café de 1962 en cual se ha venido renovando desde entonces hasta el año 89, fecha en el que se le da apertura al mercado mundial.

En Colombia los gremios se reglamentan en el artículo 38 de 1991 el que reza “Se garantiza el derecho de la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Desde entonces los gremios han estado compuestos por diferentes sectores de productores, trabajadores y demás organizaciones con el fin de ejercer una representación

colectiva, pese a que las primeras asociaciones gremiales en Colombia datan de la época de la colonia.

El poder gremial en Colombia incide en gran manera en el desempleo del mercado cafetero al tener una relación directa con el contexto internacional, escenario en el que es el encargado de representar a los cafeteros colombianos en el desempleo de los acuerdos y convenios internacionales. De manera que la Federación nacional de cafeteros es la responsable de cohesionar la industria y velar por los intereses de los caficultores colombianos. Por otro lado, es la misma Federación y organización gremial quienes representan a la industria ante los medios de comunicación, aspecto determinante en el desarrollo de las estrategias publicitarias y de mercadeo.

1.5.4.6 Producción De Café En Colombia.

Dentro de la economía colombiana la participación de producción cafetera representa una fuente de actividad laboral a lo largo del territorio nacional, contribuyendo a 555 965 familias que se dedican a la caficultura (Federación Nacional de Cafeteros, 2016). Por otro lado, el sector se encuentra en crecimiento, como lo demuestran las cifras del último año del total del PIB, donde la actividad de cafetería industrial creció 10,3 % (Federación Nacional de Cafeteros, 2020), por lo que se resalta su importancia en la producción de cafés con valor agregado. Aunado a esto, se tiene que durante el último trimestre del 2019 los cultivos agrícolas permanentes de este producto aumentaron 9,5 % (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2019).

En el año 2019, de acuerdo con el informe general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2019), se produjeron 14,8 millones de sacos, lo que representa un aumento formidablemente respecto a los tres últimos periodos, donde las cifras se encontraban en una tendencia bajista, lo que generó una disminución del volumen de producción, afectando las cifras de exportación y el consumo interno a causa de los lotes de siembre envejecida con los que se

venía trabajando; sin embargo, durante el año 2018 se desarrolló un plan de renovación de cultivos, el cual ha sido el determinante del aumento en el último año.

Ahora bien, los periodos de disminución del volumen mencionados han generado que las importaciones aumenten significativamente, lo que permite la entrada de nuevos competidores al mercado interno debido a la insuficiencia por cubrir la demanda interna insatisfecha. En esta medida, han ingresado al mercado local, donde el 37 % es café de Perú, 26 % de Brasil, 26 % de Honduras, 6 % de Ecuador y el restante de otros orígenes.

Dicha disminución también tuvo repercusiones sobre las exportaciones, con 12,7 millones de sacos, una caída de 1,8 % frente a los 13 millones de sacos exportados en el mismo periodo de 2017, y para cubrir esta demanda se tuvo que recurrir a inventarios que disminuyeron el 4,6 % (Federación Nacional de Cafeteros, 2018). Dentro de este factor es importante mencionar que en este periodo el precio interno disminuyó, trayendo como consecuencia conjunta la baja en el valor de la cosecha para el año 2018.

El panorama general de exportaciones del sector caficultor colombiano continua en crecimiento y presenta una evolución respecto a los diferentes compradores del producto, como Estados Unidos, que figura como destino principal del producto colombiano y principal socio comercial en la producción de café, dado que tiene una participación del 43.9 % del total exportado. Al mencionado país le siguen, en orden de importancia, Japón con el 9.3 %; Alemania con el 7.9 %; Canadá con el 6.7 % y Bélgica 4.7 %. Esto cinco países concentran el 72.8 % de las exportaciones totales colombianas.

Tabla 5

Evolución del volumen y el valor de las exportaciones colombianas de café (2013-2017), según país de destino (miles de sacos de 60 kg; millones de dólares).

Países	2013	2014	2015	2016	2017	Participación	TC	Var. 2017/16
Estados Unidos	4.229	4.595	5.298	5.294	5.703	43,9%	7,76%	7,73%
Japón	1.100	1.063	1.330	1.223	1.238	9,5%	3,00%	1,21%
Alemania	737	972	1.109	1.246	1.025	7,9%	8,62%	-17,74%
Canadá	605	734	792	837	868	6,7%	9,41%	3,66%
Bélgica	669	838	919	719	617	4,7%	-2,03%	-14,29%
Corea del Sur	244	351	346	472	454	3,5%	16,83%	-3,97%
Italia	165	275	340	388	349	2,7%	20,61%	-10,18%
Reino Unido	341	315	313	358	345	2,7%	0,30%	-3,61%
España	228	266	307	289	304	2,3%	7,47%	5,44%
Finlandia	164	225	287	288	252	1,9%	11,32%	-12,34%
Francia	172	135	109	175	215	1,7%	5,78%	23,32%
Australia	92	100	131	137	182	1,4%	18,61%	32,25%
Noruega	131	138	178	160	180	1,4%	8,36%	12,73%
Suecia	154	169	166	178	133	1,0%	-3,60%	-25,62%
Países Bajos	73	95	127	126	108	0,8%	10,22%	-14,55%
Otros	570	685	961	955	1.012	7,8%	15,45%	6,01%
TOTAL	9.672	10.957	12.714	12.845	12.983	100,0%	7,64%	1,08%

Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos de la Federación Nacional de Cafeteros.

El municipio de Buesaco se encuentra al noreste de la capital del departamento, a 37 kilómetros; está ubicado en medio de cerros y montañas a una altitud entre los 1 700 y 2 300 m. s. n. m y al pie del cañón del río Juanambú, que baña todo este territorio, lo que genera un excelente clima y una variada gastronomía, en la cual sobresale el café, que es el producto principal (Alcaldía de Buesaco, 2021).

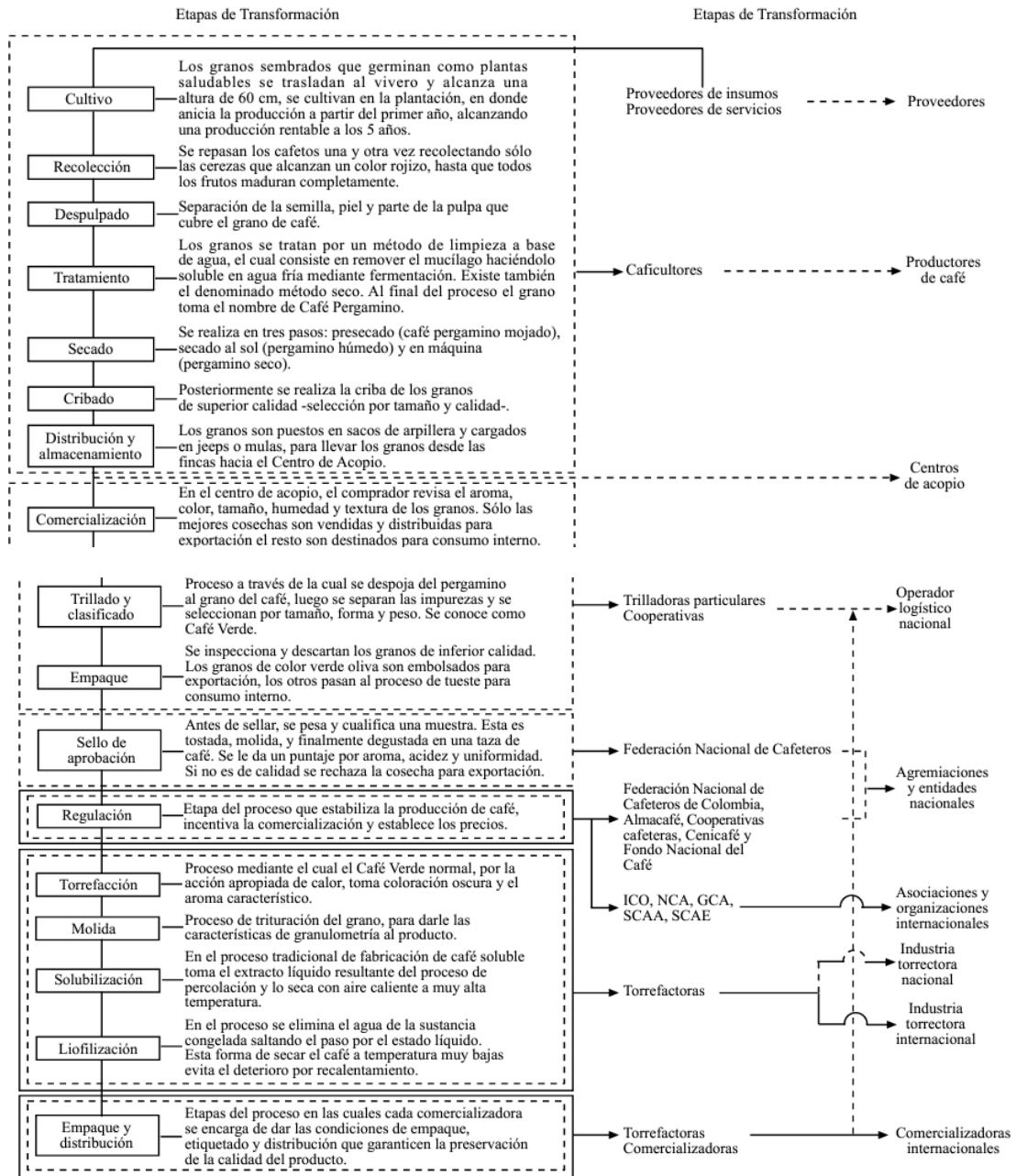
Con base en las estadísticas del comité de cafeteros de Nariño, en el año 2018 el área cultivada en café se aproximó a 38 136 hectáreas, con una producción estimada de 32 584 098 kilogramos. Las estadísticas también muestran la participación de los productores de café por municipio, a saber, la Unión con 13.03 %; San Lorenzo con el 9,86 % y Buesaco con el 8,74 %, ubicándose como el tercero en una tabla de 38 municipios, mostrando un desarrollo positivo para los productores de café de esta región (Actualización Ruta Competitiva del Café en Nariño, 2018).

Este municipio sobresale dentro de la producción de café porque es el mayor productor de cafés especiales, los cuales se encuentran en un puntaje de taza de 85 a 90 puntos y se caracterizan por su aroma, acidez, dulzura y limpieza en la taza. Este producto ha representado al municipio en varios concursos, como Taza de Excelencia, que es un concurso de cata de café realizado por *The Alliance for Coffee Excellence*, donde, de las siete participaciones que ha hecho Nariño, en cinco oportunidades ha ganado el primer puesto (Voces de Nariño, 2018).

1.5.4.7 Caracterización de la Cadena de Valor del café del Municipio de Buesaco.

Gráfica 6

Cadena de valor del Café especial



Nota. Tomado de caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café, pág 202

Esta cadena se conforma por una serie de eslabones que van desde el cultivo hasta el producto procesado. (Cáceres & Escobar, 2006). Como también, de algunos agentes que interfieren sobre la producción y transformación del café.

Etapas

Cultivo: De acuerdo a la federación nacional de cafeteros los factores climáticos, la calidad del suelo y la temperatura (entre 20-23 °C) potencian la calidad del producto y la dinámica de crecimiento por lo cual los cultivos que se encuentran dentro de las zonas montañosas o planicies son algunas variedades de café arábica.

De igual manera dentro del proceso, se recomienda la preparación del terreno y las plantas germinadas antes del proceso de trasplantar donde se demoran alrededor de 8 semanas. Por otra parte, el terreno debe estar trazado y ahoyado, se debe establecer periodos de fertilización y controles para las plagas, enfermedades, sombra y riego.

Recolección: Después del proceso de siembra, el tiempo de recolección varía dependiendo la especie, por ejemplo para la variedad de café arábica se realiza entre los 6 y 8 meses después de la floración, mientras que en la especie robusta se realiza entre los 9 y 11 meses después de la floración. Para este proceso se deben recoger en su totalidad los frutos maduros de los árboles lo que permite procesar un café con mayor calidad, los surcos de café deben ser recorridos por los recolectores quienes retiran todas las cerezas maduras dentro de los contenedores.

Despulpado: Consiste en separar la pulpa de la semilla mediante una máquina, para evitar la contaminación este proceso debe realizarse sin agua, mediante zarandas clasificadoras. En este proceso las cerezas deben estar totalmente secas y deben exponerse al sol, luego de esto se

remueve la parte carnosa del fruto y se obtiene el café en cáscara y cuando se retira la cáscara se denomina como café verde no lavado.

Secado: El proceso de secado consiste en exponer al sol los granos, dándoles vuelta hasta que queden completamente secos y se realiza en tres pasos el presecado (Café pergamino mojado), secado al sol (Café pergamino húmedo y en maquina (Café pergamino seco) es necesario cubrir los granos cuando llueve y durante la noche para que no absorban humedad.

Distribución y almacenamiento: El grano del café se almacena en sacos de arpillera y se transportan desde las fincas cafeteras hasta el mercado a través de animales de carga o carros.

Comercialización; El producto se clasifica de acuerdo a su aroma, humedad, y textura, solo las mejores cosechas se destinan para exportación, estos procesos se realizan en las grandes bodegas de recolección y centros de acopio.

Trillado y clasificación: Los granos de café se llevan al molino y se retira la cáscara apergaminada mediante una máquina, los granos se someten a varios procesos para retirar impurezas y que mantengan un tamaño, forma y peso adecuado.

Empaque: Durante esta etapa se determina la calidad del café y se descartan los granos con calidad inferior y se toman los granos con mejor calidad para ser empacados y sellados para exportación.

Sello de aprobación: La federación nacional de cafeteros es la encargada de asegurar los estándares de calidad en el producto de exportación, y antes de que sean selladas se destina una muestra para dar peso y clasificación, además se extrae una porción para calificar el café de acuerdo al puntaje en tasa de acuerdo a su acidez y aroma, si los catadores no están conformes con el producto, este se descarta para exportación.

Regulación: La regulación de los precios del café se concreta con el gobierno nacional, de igual manera regula la oferta y la demanda a fin de incrementar el consumo del producto en el mercado externo y beneficiar a las empresas comercializadoras.

Las etapas anteriormente mencionadas responden al mayor valor agregado, además la mayor parte de esta producción se utiliza para el mercado externo, sin embargo parte de la mercancía producida se destina para el mercado interno (Cáceres & Escobar, 2006), sobre las cuales se desarrollan procesos especializados para el consumo del mercado colombiano, dentro de estos procesos se encuentran las siguientes etapas:

Torrefacción: Consiste en tomar el café verde y tostar dependiendo la clase de grano, el tiempo y el tipo para que desarrolle un aroma y sabor característico.

Liofilización: Este método permite obtener café instantáneo mediante el secado por sublimación, donde el extracto líquido se congela a baja temperatura hasta formar un bloque, luego se granula y obtiene el tamaño definitivo, se transmite a una cámara al vacío y ahí el agua se transforma de sólido a gaseoso y este proceso permite extraer el aroma del café.

Empaque y distribución: Esta etapa se destina a las empresas comercializadoras locales las cuales se encargan de empacar, etiquetar y distribuir, garantizando que el producto se preserve y cuente con calidad.

Dentro de la cadena del café, se puede diferenciar quienes son los agentes especializados para cada una de las actividades, que van desde los productores, a través de los centros de acopio, luego a las empresas de abastecimiento primario, transformación, procesamiento y disposición para cada mercado.

1.5.4.8 Intervención Institucional

Dentro del municipio existen varias instituciones o agremiaciones de carácter público y privado que promueven e incentivan los proyectos para los caficultores en sus diferentes dimensiones, tales como la federación nacional de cafeteros, Carcafé, Almacafe quienes desarrollan procesos de compra permanente de café y se establecen como los mayores exportadores a nivel nacional, cumpliendo con los requisitos internacionales, además dentro de las regiones son quienes brindan programas técnicos, económicos y ambientales garantizando la permanente oferta de café a los diferentes mercados.

Dentro del departamento de Nariño se han presentado algunas formas organizativas con el fin de potenciar y fortalecer la cadena productiva, dentro de estos encontramos a:

1.5.4.8.1 La Ruta Competitiva.

El clúster conformado por las organizaciones y gremios cafeteros productores y comercializadores tenía como objetivo el fortalecimiento de la cadena productiva en aras de que un mayor volumen de café participe en el segmento de cafés especiales.

De acuerdo al documento de la ruta competitiva en el año 2011 se desarrolló un proceso asociativo donde se identifica los siguientes representantes del gremio productor: Asoprounion, Café puro, Planta integra Samarey, Café mestizo, Progresos de mañana, Asocafé, Café loma de los andes, FUDENA, Asocanar, Coomerciancafé, Monte de agua, FUNFADES, Café Kusny, Solcafé, Dulce de café, Cooperativa de caficultores de occidente, Cooperativa de cafés especiales de Nariño, EAT café castilla, Café Aroma Andino, Ventura Café, Empresas de Nariño, Almacafé.

Por otra parte, el documento destaca los entes privados, instituciones académicas y organizaciones sin ánimo de lucro que han estado inmersas en proyectos de producción y

comercialización del café dentro del departamento y se postulan como participantes potenciales en la iniciativa café plus (Actualización Ruta Competitiva del Café en Nariño, 2018).

Tabla 6

Participantes de la iniciativa Café plus dentro de la ruta competitiva

SECTOR PUBLICO E INSTITUCIONES DEL SECTOR AGRO		ONGS Y OTRAS INSTITUCIONES	ACADEMIA
Instituto Colombiano Agropecuario		Cámara de Comercio	Universidad de Nariño
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria		Organización internacional para las migraciones	Universidad Cooperativa
Agencia de desarrollo rural		Fundación social germinar	Universidad Mariana
Federación Nacional de Cafeteros y Comité de Cafeteros de Nariño		Agencia de desarrollo Local de Nariño	Corporación universitaria minuto de Dios
Gobernación de Nariño		Fundación Suyusama catholic relief services	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Alcaldías de varios municipios		Comisión Regional de Competitividad de Nariño	
		Programa de transformación productiva.	

Nota. Elaborado a partir de información del documento Ruta Competitiva

Tras un análisis de las oportunidades económicas del negocio cafetero se desarrolló la iniciativa durante el año 2012 y 2013 donde se realizó una fase de diagnóstico del sector y se planteó un proyecto que se describe a continuación

Análisis

Los productores del sector en su mayoría son minifundistas y son pocos los compradores quienes intervienen en los procesos de comercialización y producción, por otro lado, algunas cooperativas e instituciones brindan apoyo técnico a los productores mediante la investigación de mercados, formas de cultivo e insumos para los cultivos.

Por otro lado, debido al abandono estatal, hacia el sector agro los cafeteros recurren a técnicas dañinas o imprácticas dentro de los cultivos, ya que no se brinda asesoría a la totalidad de los caficultores, también existe carencia en los procesos logísticos debido a la infraestructura vial y las características de geolocalización de las fincas e incapacidad para crear procesos de gestión colectiva dentro de las regiones. (Actualización Ruta Competitiva del Café en Nariño, 2018).

Ahora bien, se debe considerar que el sector cafetero se rige por variables externas que repercuten sobre sus producciones tanto en el precio como en la calidad, certificación y requisitos que debe cumplir para poder utilizar el producto para consumo.

A partir del diagnóstico se presentó 5 líneas de acción que consiste en mejorar las prácticas agrícolas mediante acompañamiento técnico, diseño de un modelo de gestión para acercarse al mercado y generar estrategias tanto desde la demanda como desde la oferta y la creación de una tienda polito de café de alta calidad.

Conclusiones

Pese a la iniciativa y los planes existentes, la implementación y ejecución se vio limitada debido a la falta de acciones colectivas dentro de la cadena productiva, la intermitencia del acompañamiento para el sector y la incapacidad para integrar a la comunidad dentro del proyecto. (Actualización Ruta Competitiva del Café en Nariño, 2018).

1.5.4.8.2 Fundación Grupo Social.

Con base a la iniciativa del café plus desarrollada en años anteriores y a algunos proyectos realizados en otros departamentos, en el 2017 la fundación grupo social mediante el acompañamiento a las comunidades del municipio de Buesaco decidió iniciar el proyecto con aproximadamente 100 caficultores de los distintos sectores del municipio, la primera fase fue la implementación de buenas prácticas agrícolas donde se inició con insumos para los cultivos y estrategias de mismo que permitían el aprovechamiento de los factores del suelo y el clima.

Durante este periodo, algunos de los productores decidieron no continuar con el proyecto, debido a que no consideraron importante este tipo de prácticas, aun así, un grupo más limitado correspondiente a 24 productores quienes decidieron continuar con un objetivo común fundaron la asociación cultivando futuro de Buesaco donde el trabajo conjunto ha permitido que la producción y comercialización se fortalezca generando reducción en los costos y un puntal dentro de la cadena del café por otra parte la acción colectiva ha permitido establecer mejores clientes y una oportunidad a abanico de mercados en la comercialización del café.

El acompañamiento de la fundación en este proyecto ha beneficiado a los integrantes de la asociación y a su vez se han visto retroalimentados gracias al conocimiento empírico de las comunidades, es necesario recalcar la necesidad de un acompañamiento constante dentro de todos los procesos ya que muchos de los asociados manifiestan que en otras oportunidades han intentado formalizar a los trabajadores pero por falta de compromiso de ambas partes y de desinterés de las entidades que visitan el municipio, no se ha podido concretar formas organizativas funcionales.

La propuesta que ha consolidado esta iniciativa se caracteriza por fortalecer los procesos existentes que vienen desarrollando las comunidades y las características, dentro de estas se dividen en:

- **PRODUCCIÓN:** Diseñar e implementar un modelo de uso compartido de equipos y herramientas para la adopción de buenas prácticas.
- **RECOLECCIÓN:** Diseñar e implementar mecanismos de recolección colaborativa de los productores y el uso de tecnología que facilite el proceso (Fondo de fertilización, Laboratorio especializado, Fondo de cosecha, Banco de herramientas)
- **CONECTIVIDAD:** Diseñar e implementar un modelo colaborativo para garantizar el acceso a internet de la organización y los asociados. Diseñar e implementar protocolos de comunicación efectiva con los clientes y asociados. Capacitar a los directivos en unos de herramientas TIC.
- **ACOPIO Y TRANSPORTE:** Implementar un piloto de transporte colectivo que garantice la oportunidad y reduzcan el costo. Adecuar un punto físico de acopio garantizar el debido almacenamiento y alistamiento del café y cumpla con los protocolos de bioseguridad.
- **COMERCIALIZACIÓN:** Financiar la contratación de un comercial con competencias acordes a los nuevos requerimientos del mercado. Cualificar a los directivos de la organización en estrategia (comercial) y habilidades comerciales.

1.5.5 Marco Conceptual

Cadena productiva: como señaló el Ministerio de Agricultura de Perú (2015), las Cadenas productivas:

Involucran a diversos actores que se encuentran antes del proceso, durante el proceso y después del proceso productivo, así por ejemplo podemos tener a los proveedores de

insumos, a las fuentes crediticias, e instituciones asesoras, a los productores y/o procesadores, los comerciantes de los canales de comercialización y los consumidores finales. Se formalizan mediante acuerdos, pactos o alianzas estratégicas de orden productivo (pág. 5).

Gestión empresarial: en consideración de Mora et al. (2016), es el proceso que incorpora las diferentes etapas del proceso administrativo, siempre y cuando se logren los objetivos propuestos. Se parte del concepto de “gestión simple”, que es el logro de objetivos; por lo tanto, la definición de gestión indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún objetivo, tomando a los colaboradores de la compañía como recursos activos para el logro de estos.

Desarrollo empresarial: González (2014), citando a Varela y Bedoya (2006), afirmó que “todo proceso de desarrollo en cualquier actividad, está fundado en tres grandes nociones, que conforman el inicio del proceso empresarial: la noción de cambio, de acción y de mejora” (p. 91). El autor también planteó que, “en primer lugar, la noción de cambio, que está inmersa la modificación y que ha llevado al ser humano a usar sus capacidades creativas para buscar nuevas opciones, de la mano con nuevas soluciones, o en otras palabras, a innovar” (González, 2014, p. 91). Para concluir, indicó lo siguiente:

La noción de acción, que tiene que ver con la realización, de hacer posible la ejecución de hechos y eventos, sean estos de índole material o espiritual. La noción de mejoramiento, que habla sobre la superación, lo cual admite dar dirección a los cambios hacia la consecución de mejores situaciones y/o resultados. (González, 2014, p. 91)

Competitividad: se trata del enfoque estratégico a través del cual se busca posicionar una organización con cierto grado de importancia en el mercado, mediante la explotación de ciertas características que le permite marcar diferencias respecto a sus competidores.

Desarrollo sostenible: es el proceso de crecimiento en el que la tecnología, la explotación de los recursos y la organización social y política satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las de las generaciones futuras.

Organización: forma de asociación, coordinación, interrelación y enlace que poseen los diferentes estratos que conforman la cadena productiva del café, así como su interdependencia con instituciones gubernamentales para la consecución de las metas y las expectativas de corto y largo plazo. (Universidad Tecnológica de El Salvador, s.f., p. 5)

Productores: se entiende por productor de café al propietario o poseedor de un predio que cumpla con estas condiciones: que el área sembrada con café sea igual o superior a media hectárea y que se cuente, al menos, con 1 500 árboles plantados.

Asociatividad: “Es un tipo de organización social, conformada por sujetos que, fundados en diferentes tipos de acuerdos, deciden unirse de manera permanente y voluntaria para compartir sus esfuerzos y conocimientos en la consecución de un objetivo común” (Maldovan y Dzembrowski, 2009, p. 2).

Ventaja competitiva: es una ventaja única y sostenible que diferencia a una empresa de sus competidores. Esta ventaja le genera mejores resultados y una posición de mayor competitividad en el mercado.

Entorno competitivo: hace referencia al conjunto de factores que inciden sobre las empresas y que se encuentran dentro del mismo sector; son factores específicos que determinan las características de un determinado sector, entre los que se encuentran el grado de rivalidad del

sector o la intensidad competitiva, la amenaza de entrada de nuevos competidores o las barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Alianzas: se definen como la unión de personas o empresas que tienen objetivos en común y buscan un apoyo mutuo entre las partes que conforman esta unidad, por lo que cuentan con beneficios.

Cooperativa: son empresas que se centran en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las dirigen para dar respuesta a las necesidades y los beneficios de carácter económico, social, recreativo y común. Esta cuenta con procesos democráticos y todos tienen el mismo nivel de participación.

Clúster: hace referencia al grupo de empresas geográficamente concentradas que compiten entre sí, se encuentran en diferentes sectores de la cadena de valor, y hacen parte productores y comercializadores con incidencia de entes gubernamentales.

Distritos industriales: son entidades político-culturales de diferentes empresas que están focalizadas en un área geográfica y que presentan beneficios mutuos. Dentro de estas se promueve la innovación y el apoyo a las pequeñas empresas.

Sector productivo: los sectores productivos o económicos son el conjunto de actividades productivas o comerciales que cuentan con características análogas y se dividen en tres sectores: primario (obtención de recursos naturales), secundario (transformación de materia prima) y terciario (comercialización de servicios).

1.6 Metodología

1.6.1 Enfoque o Paradigma De Investigación

El paradigma de esta investigación es mixto, por cuanto se busca recopilar y analizar datos cuantitativos de forma integrada, sistémica y conjunta, a fin de establecer, en primera instancia, las características del modelo asociativo. De igual manera es cualitativo, puesto que se busca formular estrategias a través del modelo que permitan generar una cooperación entre los caficultores.

1.6.2 Tipo De Investigación

El tipo de estudio que se realizará conlleva a utilizar una investigación de tipo descriptivo y la técnica de recolección de datos será mediante la realización de encuestas y entrevistas, pues esto permite contar con fuentes primarias de información necesaria para hacer un diagnóstico por medio de la caracterización de las variables del modelo asociativo a la población objeto de estudio, y, posteriormente un análisis de la información obtenida. Para la organización de los datos se utilizará el software estadístico IBM-SPSS Statistics Base, el cual proporciona las herramientas básicas de análisis estadístico para cada paso del proceso analítico de una investigación; luego, se aplicará la tabulación de la información obtenida, lo que permitirá diseñar el respectivo modelo de asociatividad para socializar los resultados con la investigación.

1.6.3 Método De Investigación

El método de esta investigación es inductivo-deductivo, dado que tiene un enfoque mixto. Lo inductivo es cualitativo debido a que va de lo particular a lo general y lo deductivo es cuantitativo en la medida en que va de lo general a lo particular.

1.6.4 Población Y Muestra

La población de estudio y que constituyen el mercado objetivo son los productores de cafés especiales del municipio de Buesaco. Donde se utiliza un tipo de muestreo cualitativo por conveniencia, el cual parte de una base de datos de 24 caficultores proporcionada por la Fundación Grupo Social con la cual se trabajó, con facilidad de acceso, y por tanto, este muestreo nos permite tener información precisa en los datos.

Tabla 7
Muestra

Unidad de muestreo	Posibles racimos
Cafeteros de Buesaco	24 caficultores de cafés especiales de las diferentes veredas.
	4 empresas exportadoras.
	5 clientes corporativos.
	1 secretario de agricultura.
	5 representantes del sector

1.6.5 Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes primarias requeridas para la investigación son:

- **Encuestas:** se utilizará la encuesta estructurada, la cual se sujeta a una serie de preguntas en temas y orden específicos. Esta técnica permite que el encuestado pueda suministrar sus respuestas de manera espontánea, sin sentir presión por parte del entrevistador sobre lo que va a responder.

- **Entrevistas:** se aplicará de igual modo que la encuesta. La entrevista será estructurada, teniendo de antemano las preguntas a formular, manejando un orden y tiempo específicos. El entrevistado puede responder de manera libre y directa a cada interrogante.
- **Observación directa:** este instrumento de recolección de la información hace posible obtener datos válidos y confiables de la conducta de la muestra a analizar. Se contará con la observación por parte de dos investigadores. Es preciso resaltar que existen dos tipos de observación, que son participante y no participante, para esta investigación se aplicará la observación directa no participante, donde no se interactúa con la muestra observada.

Finalmente, las fuentes secundarias se utilizarán como compilaciones, resúmenes y listados de referencias de informes o libros publicados, así como artículos técnicos, económicos y políticos publicados.

1.6.6 Prueba Piloto

Se realizó la prueba piloto de cada uno de los instrumentos, y de esta se logró identificar fallas, el procedimiento fue el siguiente:

1. **Selección participantes prueba piloto:** Esta selección aplicó a las unidades de análisis que hacen parte de la muestra de estudio.
2. **Explicación del procedimiento:** En lo referente al instrumento de recolección, se brindó la explicación de los fines de la investigación notificando el desarrollo de la prueba piloto, el objetivo de esta y el tiempo de respuesta estimado para esta actividad.

- 3. Aplicación prueba piloto:** Se procedió a aplicar el instrumento de recolección de información.

- 4. Análisis del procedimiento:** Mediante las etapas mencionadas anteriormente se determinaron las fallas en el instrumento, con el fin de corregir y dejarlo listo para su respectiva aplicación.

- 5. Correcciones:** Se hizo los ajustes antes las inquietudes y dudas encontradas dejando los instrumentos listos para el trabajo de campo.

1.6.7 *Matriz De Operacionalización De Variables*

Tabla 8

Matriz de operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE	DIMENSIÓN		INDICADOR	ITEMS
Competitividad	Análisis del entorno competitivo		Ventaja competitiva	¿Qué tipo de ventaja competitiva se presenta en el sector?
				¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva?
Asociatividad	Análisis del modelo asociativo		Modelo desarrollo económico	de ¿Qué tipo de modelo asociativo se puede presentar?
				¿Usted pertenece a una organización social o grupo colectivo?
				¿Por qué razón no participa en alguna organización o grupo?
				¿Cuál fue la razón principal por la que se asociaron?
				¿Pertenece a la junta directiva de la organización?
				¿A qué se dedica la organización?
				¿Cuántos afiliados o miembros tiene actualmente la organización?
				¿Cuál es la cobertura o área de influencia de su organización?
Comercialización	Análisis de canales	de tipo de	Tipo de canal	¿De los medios de promoción y difusión de su producto, cuáles ha usado?
				¿Qué tipo de canal usa para su comercialización?
				¿Cuáles son sus dos principales destinos de venta?

				¿Cuáles son los dos principales problemas que enfrenta en la comercialización de su producto?
Producción	Clasificación de producción	de	Clase de producción	de Producción en Kilos anual
				Árboles en producción anual
				Hectáreas en producción anual
				¿Cuál es el precio promedio regular de venta?
Beneficios percibidos por los caficultores al estar o no asociados	Análisis de percepción		Beneficios asociación	de ¿Qué beneficios ha recibido de la organización social en el último año?
				¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?
Cadena de valor	Análisis de la cadena de valor		Nivel de la cadena de valor	¿Cómo percibe la cadena de valor cafetera en el municipio?
Proyectos gubernamentales	Tipos de proyectos		# de Proyectos gubernamentales	¿La administración municipal/gubernamental ha desarrollado algún tipo de proyecto o programa en pro del sector cafetero del municipio?
Estrategias	Análisis de estrategias		Tipos de estrategias	¿Cree usted que el desarrollo de un modelo asociativo sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector cafetero del municipio? ¿Por qué?
Actividad económica	Clasificación del sector productivo		División de sectores económicos	de ¿Actualmente su actividad económica es?
				¿Se ocupaba en otra labor antes de dedicarse a la actividad caficultora?
Capacitación	Modelos de capacitación		# de capacitaciones	¿Cómo se capacita en su trabajo?
				¿En los últimos tres años ha asistido, a un evento de capacitación formal para mejorar el desempeño?

Nota. Esta investigación, 2021.

2. Capítulo I Desarrollo Del Objetivo Específico: Realizar Un Diagnóstico Mediante La Caracterización Para Identificar Las Variables Del Modelo Asociativo Para Los Caficultores De Cafés Especiales

Este capítulo inicia con base en la información obtenida mediante la técnica de la entrevista y la encuesta, se procede a caracterizar a los cafeteros que conforman el sector del municipio del área de influencia del proyecto. La información obtenida por la técnica de la encuesta se presenta tabulada y con la respectiva interpretación.

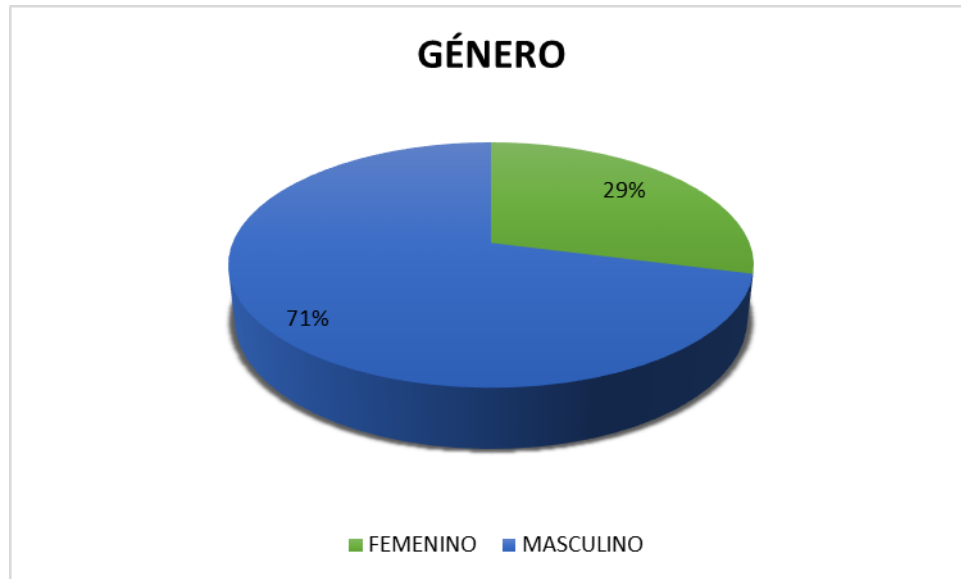
2.1 Caracterización De Los Cafeteros De Café Especial Del Municipio De Buesaco

Después de haber realizado la encuesta a los cafeteros, se procedió a tabular la información en el software estadístico SPSS, el cual permite evaluar el comportamiento de las variables analizadas durante la investigación. En primer orden se estudiaron las variables por independiente, entre estas: la actividad económica, el nivel de educación del cafetero, el grado de asociatividad y los beneficios que perciben los cafeteros al estar asociados. Posteriormente, se realizaron las entrevistas a los diferentes actores del sector, como empresas exportadoras, clientes corporativos, subsecretario de agricultura, y representantes del gremio. (Ver Anexo 1)

A continuación, se describen mediante gráficas:

Gráfica 7

Género

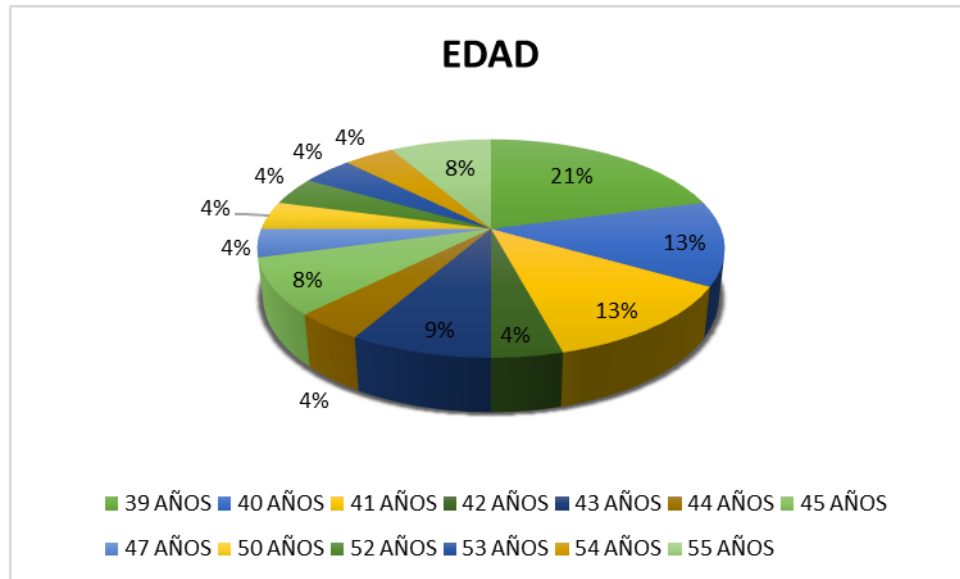


Nota. Esta investigación, 2021

De la población encuestada, el 71% corresponde al género masculino, mientras que el 29% se identifica como femenino. Esta pregunta nos permite identificar cual es el género dominante del grupo para poder generar una caracterización del perfil del gremio.

Gráfica 8

Edad

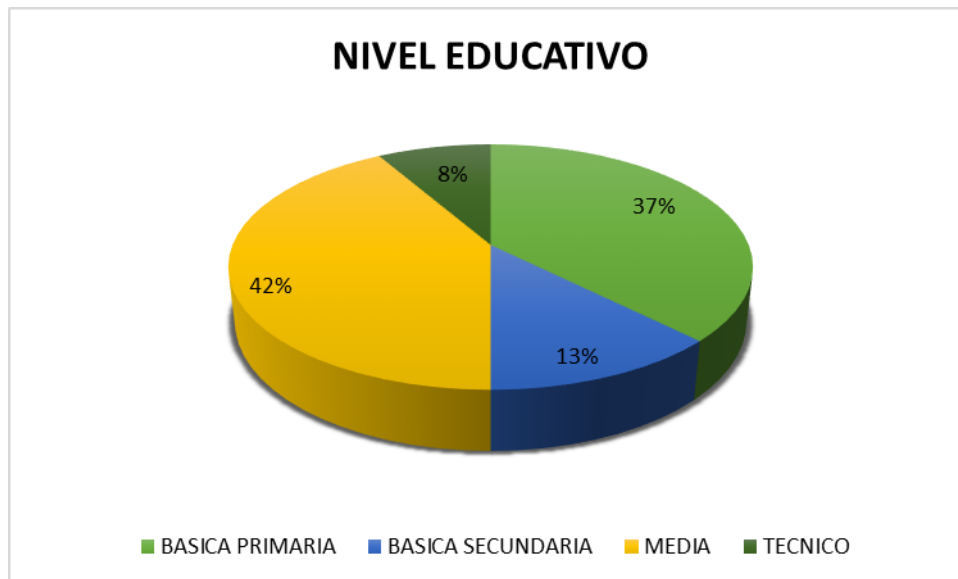


Nota. Esta investigación, 2021

De la población encuestada el 21% corresponde a la edad de 39 años, siendo esta edad la más representativa, ubicándose las personas de 40 y 41 años como edades sobresalientes dentro del grupo. Lo que demuestra una marcada tendencia a que la edad promedio del caficultor es 44 años, permitiendo evidenciar la poca participación de los jóvenes que pertenecen a familias cafeteras hacer parte del gremio.

Gráfica 9

Nivel educativo

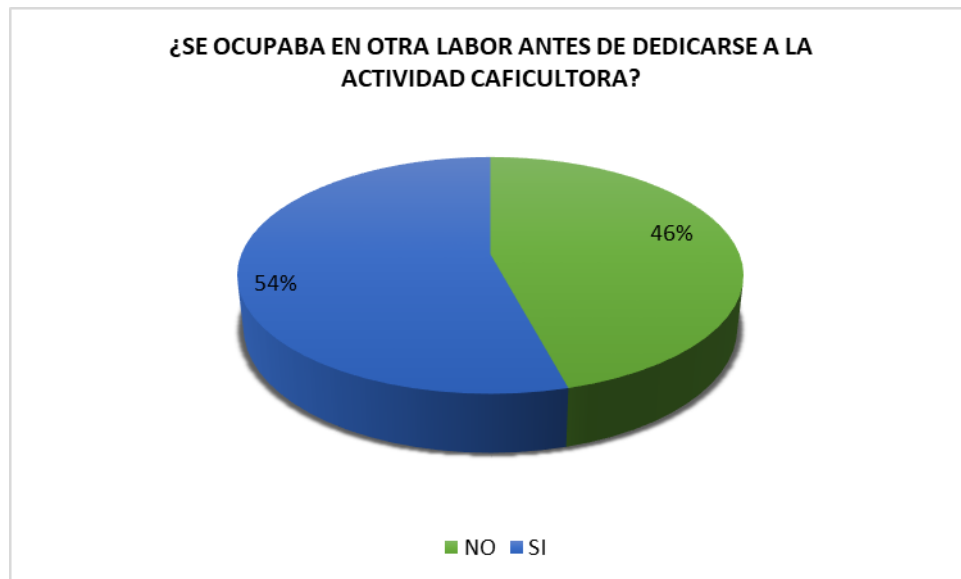


Nota. Esta investigación, 2021

Del total encuestado el 37% cuenta con básica primaria, el 13% ha realizado la básica secundaria, el 42% que representa 10 personas han concluido la educación media, es decir el grado decimo y once y solo el 8,3% que corresponde a 2 personas tiene estudios técnicos. Esta variable nos ayuda a determinar que se realizan actividades de campo de manera empírica, sin embargo la capacitación dentro de un área permite estar a la par con los competidores del mercado.

Gráfica 10

Ocupación de otra labor

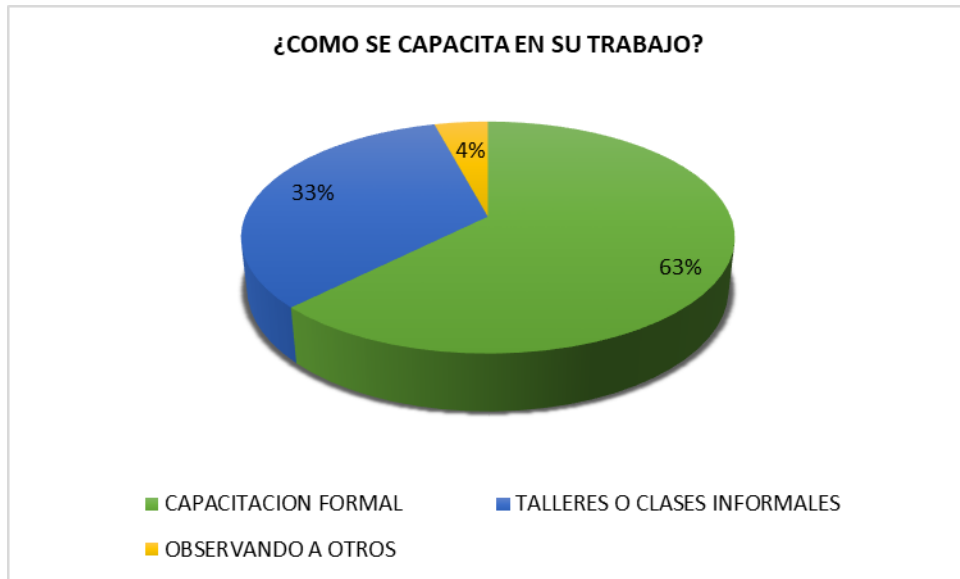


Nota. Esta investigación, 2021

De los encuestados el 46% se ha dedicado únicamente a la actividad caficultora, mientras que 13 personas correspondientes al 54% realizaban otras actividades económicas. Esta categoría permite vislumbrar el tiempo y dedicación que los individuos han dedicado a la actividad cafetera, así como también la experiencia que llevan en el sector gremial.

Gráfica 11

Capacitación



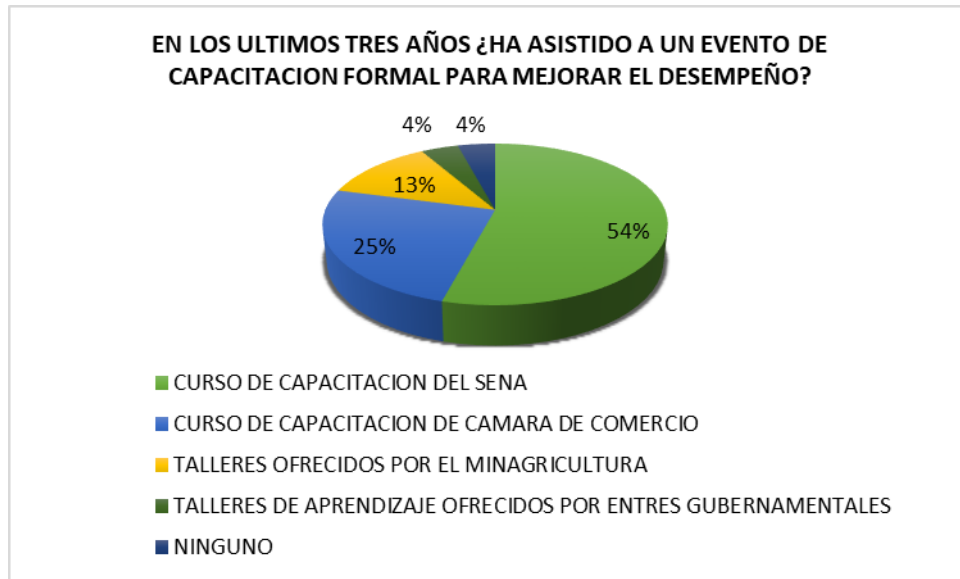
Nota. Esta investigación, 2021

De la población total, 15 personas correspondientes al 63% mencionan que han tenido capacitación formal, 8 de las encuestados correspondientes al 33% han tenido talleres o clases informales, el 4,2% correspondiente a 1 persona manifiesta que se capacita observando a otros.

Consideramos que toda capacitación es importante dentro del desarrollo de una actividad, por ello ésta variable nos permite conocer la importancia que ellos le dan a mejorar y aprender para diferentes procesos dentro del área.

Gráfica 12

Asistencia a evento de capacitación formal



Nota. Esta investigación, 2021

Del total encuestado el 54% a realizado cursos de capacitación del SENA, el 25% han realizado cursos con la cámara de comercio, por otro lado el 13% han desarrollado talleres ofrecidos por el ministerio de agricultura y 1 persona correspondiente al 4% manifiesta haber desarrollado talleres de aprendizaje con entes gubernamentales, mientras que tan solo 1 persona no ha realizado ninguno. Esta categoría determina el nivel de acompañamiento de los diferentes entes gubernamentales u organizaciones sobre el sector agrícola.

Gráfica 13

Actividad económica



Nota. Esta investigación, 2021

Del 100% encuestado el 50% manifiesta que su actividad económica se centra en la producción del café, mientras la otra mitad afirma que se dedica la producción y comercialización del producto cafetero. La variable determina la necesidad de desarrollar estrategias para su transformación en potenciales comercializadores.

Gráfica 14

Hectáreas en producción

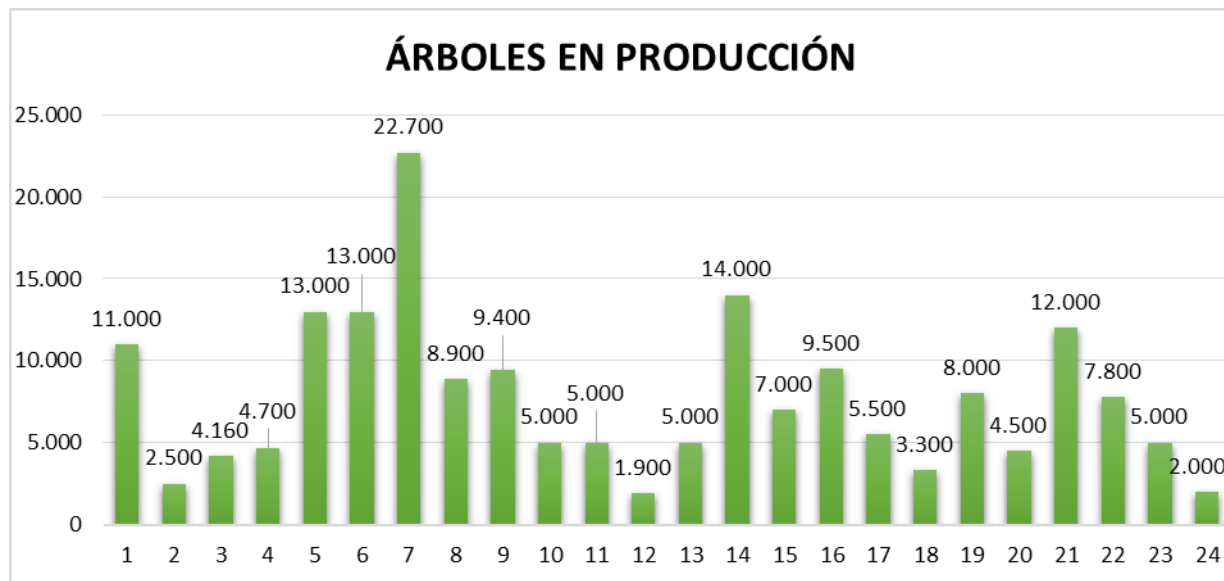


Nota. Esta investigación, 2021

De la población encuestada se puede concluir que el 12% cuenta entre 320 mts y 500 mts el 38% presenta hectáreas que oscilan entre 500 mts y 1000 mts, un 12,5% manifiesta tener entre 1000 mts y 1500 mts, el 20% entre 1500 mts y 2000 mts, el 12% entre 2000 y 2500 y al final solo el 4% cuenta con más de 3500 mts de tierra para cultivo.

Gráfica 15

Árboles en producción



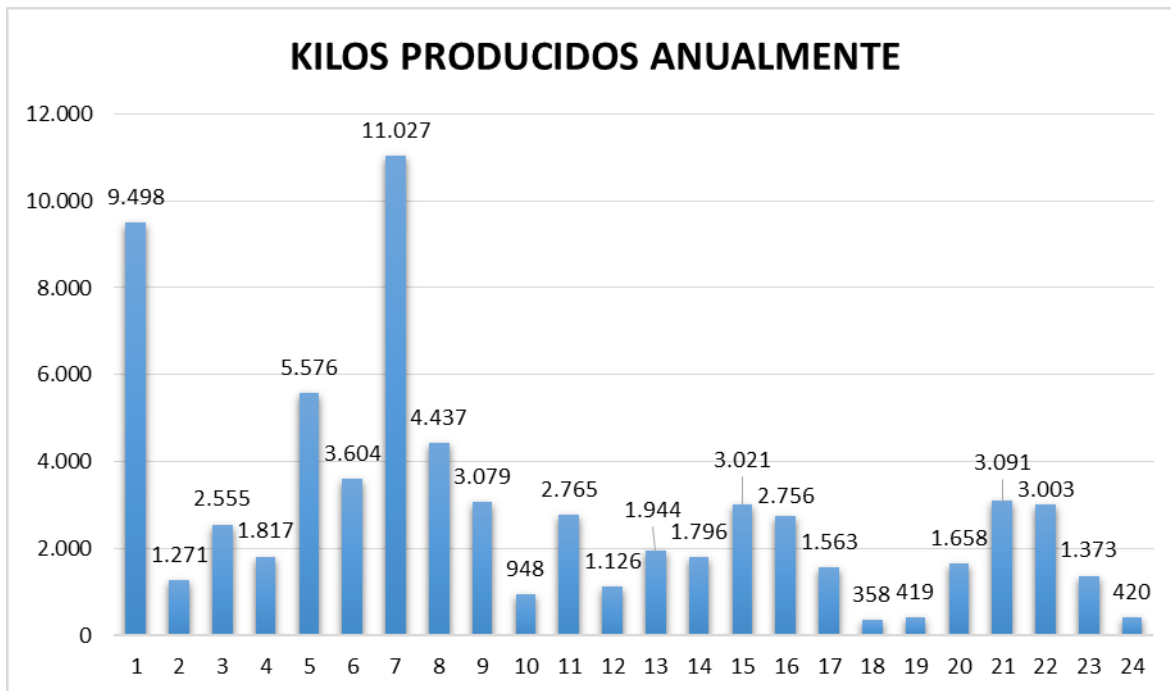
Nota. Esta investigación, 2021

De la población encuestada el 8,3% cuenta con menos de 2000 árboles en producción, el 21% cuenta entre 2500 y 5000 árboles, el 25% poseen entre 5000 y 7000 árboles, el 21% cuenta entre 7000 y 10000 árboles en producción, el 8,3% presenta entre 10000 y 13000 árboles en producción y finalmente el 13% cuenta con más de 13000 árboles.

Se concluye, que el 50% de las personas cuenta con un total de árboles menor o igual a 6.250. Esta variable nos permite establecer una relación entre las hectáreas de producción con el número de árboles dentro de los predios a fin de maximizar la producción, son perder la calidad del café.

Gráfica 16

Kilos producidos anualmente

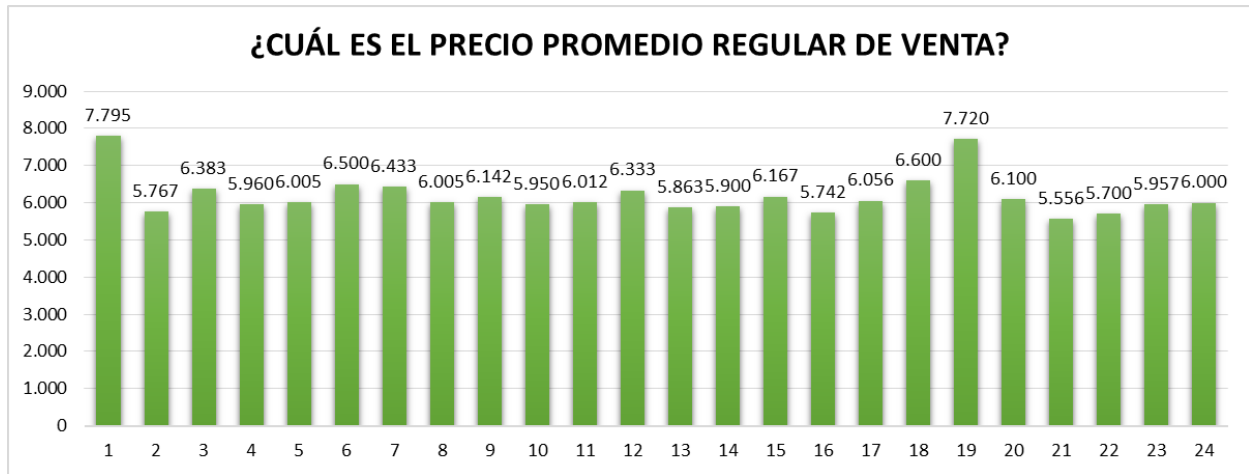


Nota. Esta investigación, 2021

La producción en kilos de este grupo tiene un promedio de 2879 y más del 50% de la producción es menor o igual a 2249. Las diferentes cantidades de producción anual, son el resultado de las diferentes técnicas de cultivo, tamaño de los predios y presupuesto en producción. A la hora de identificar los factores por los cuales un individuo produce más que otro, nos permite evidenciar la necesidad de desarrollar estrategias estandarizadas para aprovechar toda su capacidad.

Gráfica 17

Precio promedio regular de venta

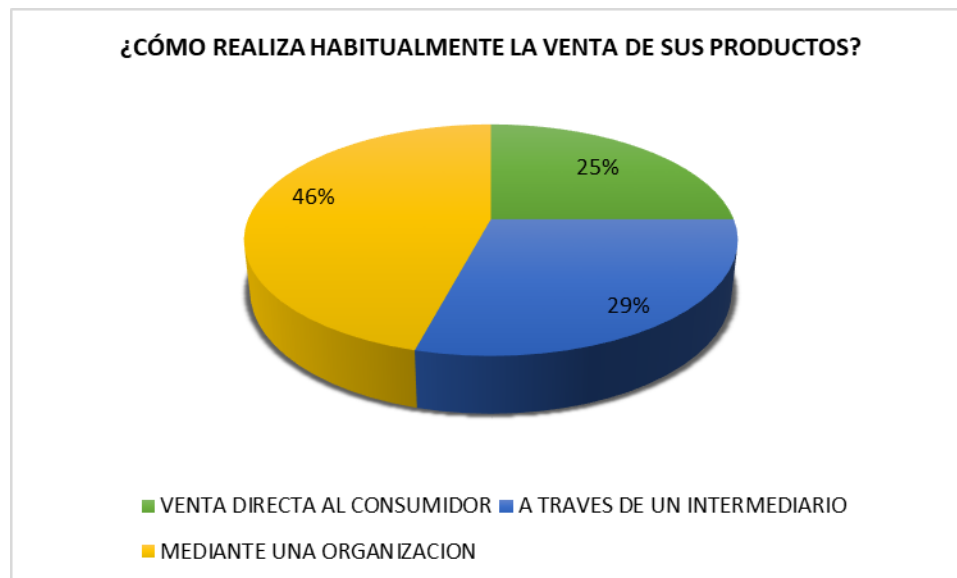


Nota. Esta investigación, 2021

En cuanto al precio promedio regular de venta, tenemos una media de \$6.193 por Kilogramo, y el 50% de los encuestados tiene un precio menor o igual que \$6.008. Además, el dato con más frecuencia es 6.005. El precio del producto varía de acuerdo a los factores externos de la economía, como también a las características de este.

Gráfica 18

Canal de venta del producto

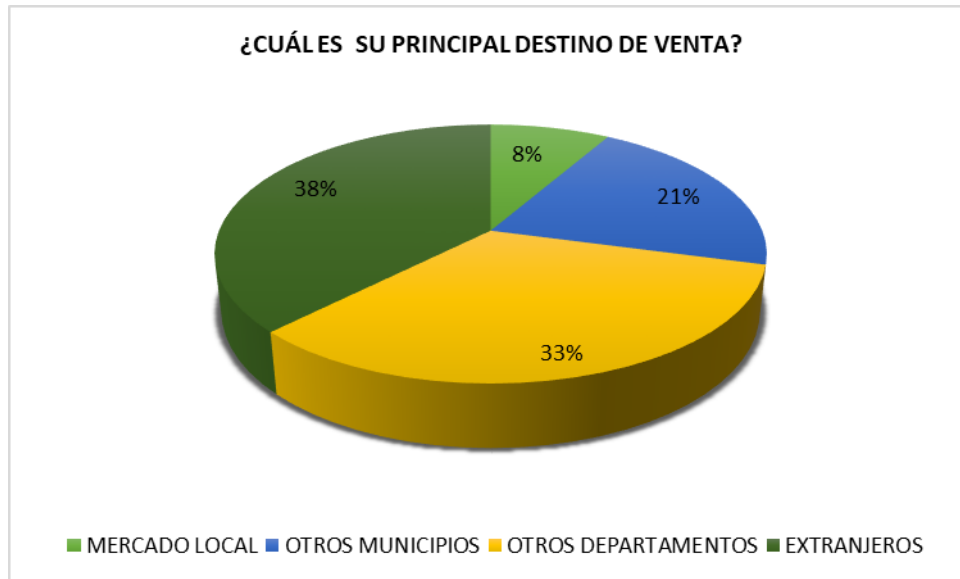


Nota. Esta investigación, 2021

De la población encuestada el 46% realiza sus ventas a través de una organización, el 29% manifiesta que las realiza a mediante un intermediario y tan solo el 25% realiza la venta directa al consumidor final. Sin embargo, aunque en muchas ocasiones las organizaciones obtienen un beneficio por la venta del producto, para el caso de nuestro grupo encuestado la organización con la que trabajan mantienen el beneficio únicamente al productor.

Gráfica 19

Principal destino de venta

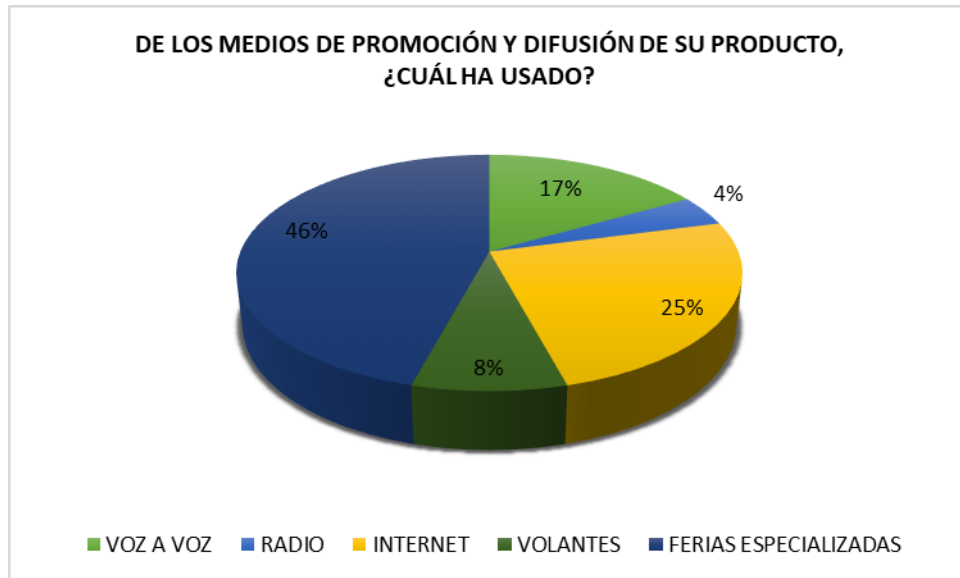


Nota. Esta investigación, 2021

De los encuestados, un 8% manifiesta que su destino de venta es el mercado local, un 21% aclara que su mercado de venta son otros municipios, el 33% afirma que comercializa sus productos en otros departamentos y el 38% realiza estos procesos en el extranjero. Resaltando así que los cafeteros buscan mercados diferenciados, contribuyendo a rescatar la imagen de Nariño como región de donde sale un buen café de exportación.

Gráfica 20

Medios de promoción y difusión

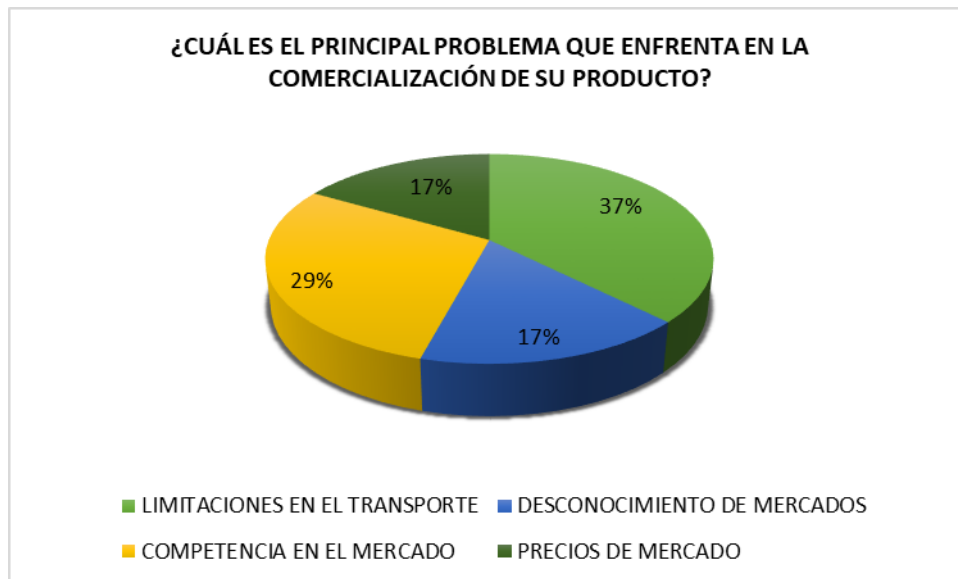


Nota. Esta investigación, 2021

Dentro de los medios de difusión usados el 17% de la población lo realiza por medio del voz a voz, el 4% utiliza la radio, mientras que el 25% hace uso del internet para promover la venta del producto, un 8% prefiere los volantes y la mayoría con un 45% da a conocer su producto en las ferias especializadas. Estas ferias son un perfecto espacio para que se relacionen todas las partes que están inmersas en el sector, además de dar la oportunidad de conseguir mayor número de clientes y establecer con ellos una relación más directa para poder crear un lazo de fidelización.

Gráfica 21

Principal problema de comercialización



Nota. Esta investigación, 2021

La muestra encuestada presenta varios problemas a la hora de comercializar su producto, el principal con un 37% son las limitaciones en el transporte, el 17% considera que un problema es el desconocimiento de los mercados, una cifra igual menciona que el problema se debe a la competencia en el mercado y el 29% menciona que la problemática son los precios del mercado.

Gráfica 22

Vinculación a una organización social o grupo colectivo

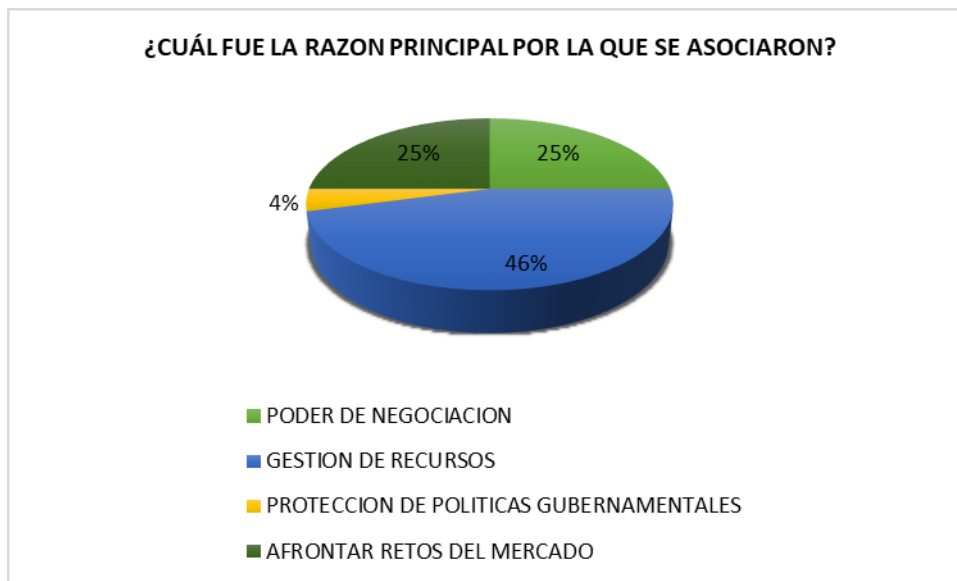


Nota. Esta investigación, 2021

Dentro de esta categoría la totalidad de los encuestados manifestó pertenecer a una organización. La variable en cuestión determina la capacidad de afrontar los retos y adaptarse al cambio del entorno económico ya que al organizarse promueven una economía más sostenible en el largo plazo para su comunidad.

Gráfica 23

Razón principal de asociación



Nota. Esta investigación, 2021

Del 100% encuestado el 25% manifiesta que la razón principal de asociación es el poder de negociación, un porcentaje similar menciona que se asoció para afrontar los retos del mercado, la mayoría con un 46% formo asociación para gestionar los recursos y solo el 4% afirma que la razón es protección de políticas gubernamentales. Es importante mencionar que la gestión de recursos que realizan las asociaciones, son controladas por ellas mismas para quienes hacen parte de ésta, se prioriza un análisis de las necesidades de fondos a corto y largo plazo, estudiando todas las opciones de financiación para cada caso. Mantener un adecuado control de los recursos y comprobar que se están utilizando correctamente.

Gráfica 24

Representantes de la junta directiva de la Organización



Nota. Esta investigación, 2021

Dentro de esta categoría el 87% manifiesta no pertenecer a la junta directiva, mientras que un 13% que representa a 3 personas, son líderes de esta organización, voceros del grupo de caficultores, encargados de realizar las gestiones correspondientes para cada necesidad.

Gráfica 25

Función de la Organización



Nota. Esta investigación, 2021

Del 100% encuestado, todos los participantes manifiestan que la organización a la que pertenecen se dedica a la producción y comercialización de Café. Potencializando así la los aspectos de Producción, Recolección, Transporte, Acopio, Conectividad y Comercialización.

Gráfica 26

Cobertura o área de influencia de la organización

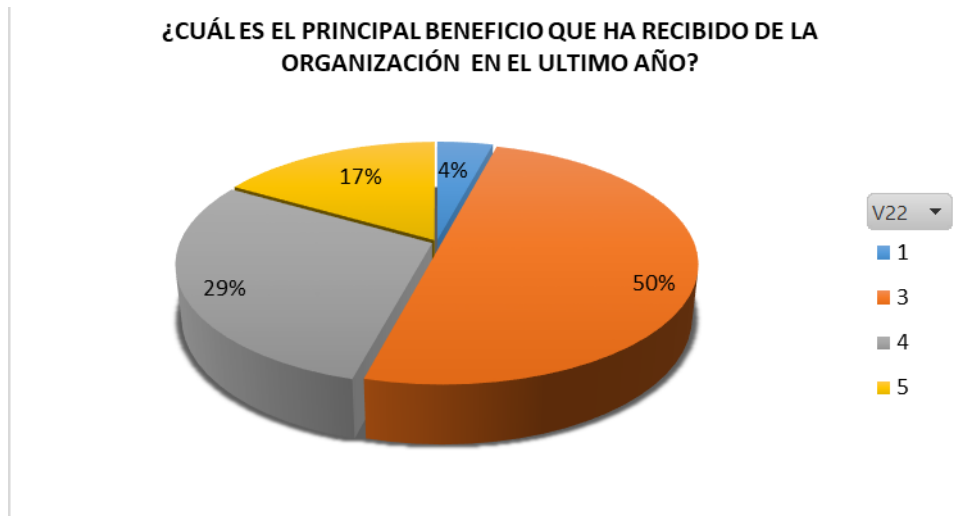


Nota. Esta investigación, 2021

La organización tiene una influencia de área municipal, correspondiente al municipio de Buesaco, cabecera y veredas. La cobertura de la organización determina que las estrategias de la organización pueden encaminarse a expandirse dentro del departamento a los diferentes municipios.

Gráfica 27

Beneficio que ha recibido de la organización en el último año



No.	Beneficio
1	Ofrece servicios educativos
2	Ofrece servicios recreacionales y culturales
3	Asistencia para el mejoramiento de los procesos de producción
4	Asistencia en el manejo del producto
5	Asistencia en la comercialización
6	Eventos de capacitación y actualización
7	Eventos de capacitación en aspectos administrativos
8	Ejecución de proyectos con organizaciones
9	Apoyo a la organización de eventos feriales
10	No ofrece servicios especiales

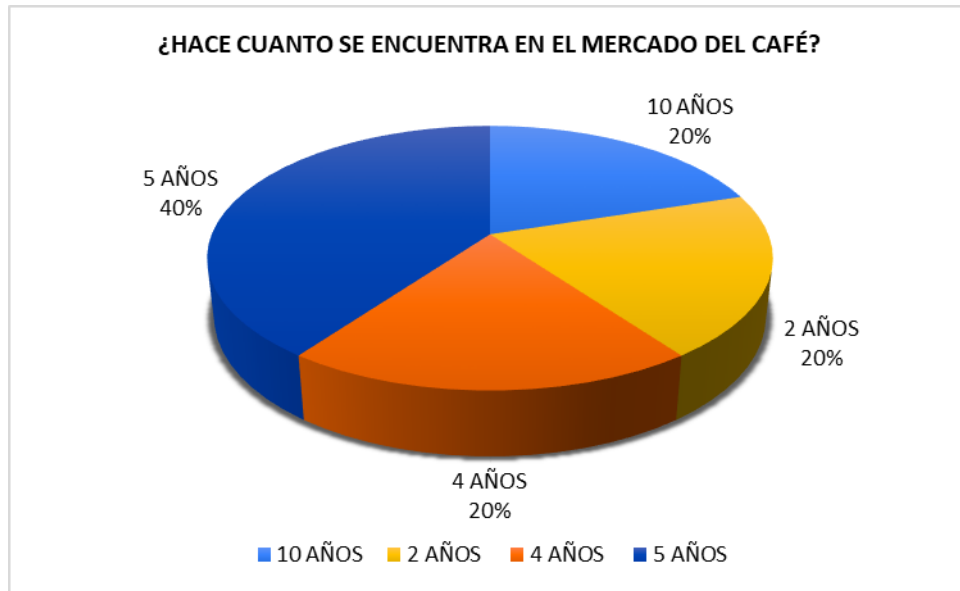
Nota. Esta investigación, 2021

Dentro de los beneficios recibidos, el sobresaliente es el 50% Asistencia para el mejoramiento de los procesos de producción, seguido del 29% la asistencia en el manejo del producto y el 17% menciona que ha recibido asistencia en la comercialización. Esta variable contribuye a fortalecer programas y estrategias que la organización pueda brindar a sus miembros y mejorar las condiciones para ellos.

2.2. Encuesta Realizada A Clientes Corporativos

Gráfica 28

Tiempo de permanencia en el mercado

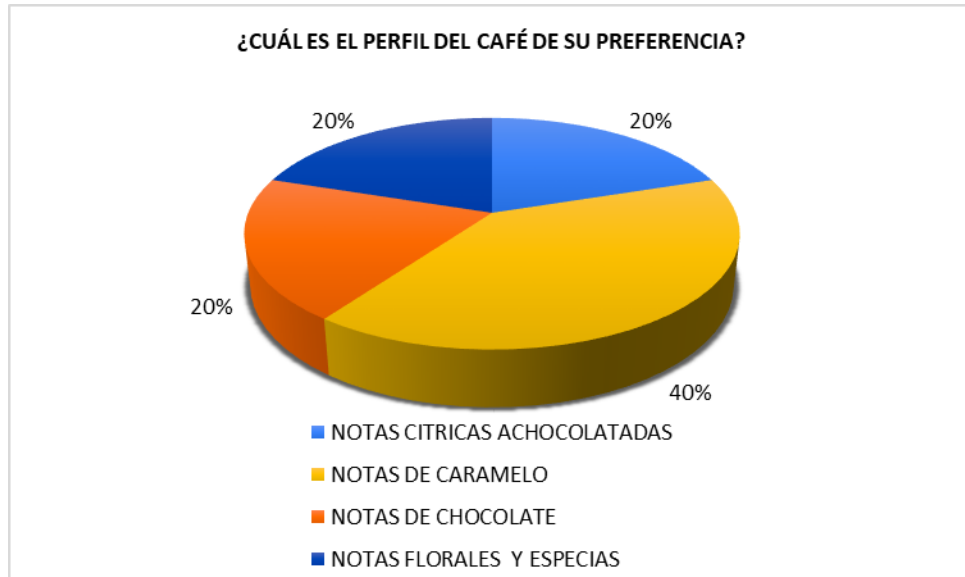


Nota. Esta investigación, 2021

Del total de los encuestados, se encontró que el 40% lleva 5 años trabajando en el negocio del café, siendo esta la cifra más representativa, el 20% cuenta con 10 años de experiencia dentro del sector, mientras que el porcentaje restante son comparativamente nuevos dentro de este mercado. La variable nos permite determinar que la mayor parte de clientes dentro de este sector tienen bastante experiencia y conocimiento acerca de la economía cafetera, así como las características del producto.

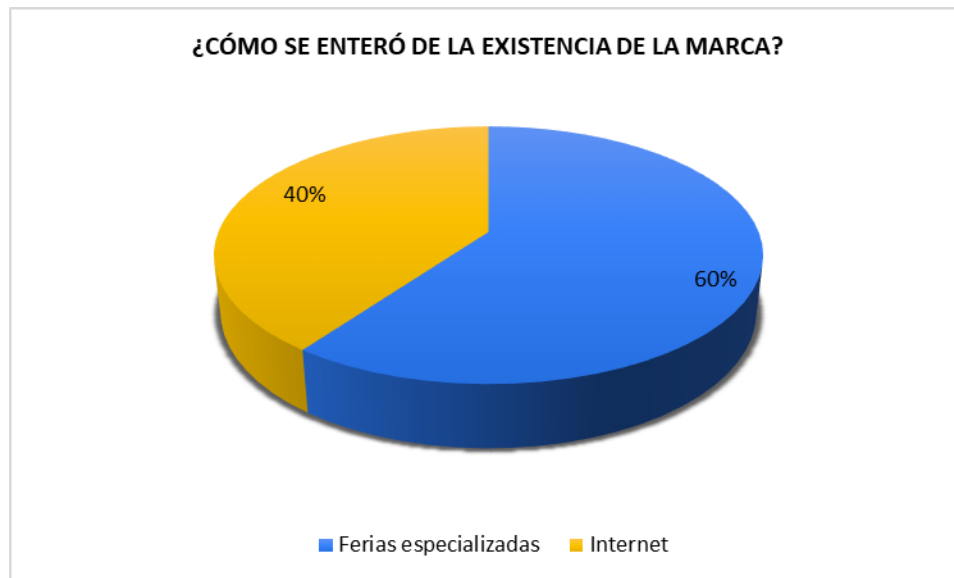
Gráfica 29

Perfil del café



Nota. Esta investigación, 2021

Se encontró que el 40% tiene una mayor afinidad por los sabores suaves y notas dulces como el caramelo, un 20% manifiesta que el café de su preferencia tiene notas de chocolate un porcentaje similar manifiesta que su principal opción son las notas cítricas dentro del producto, y el 20% opta por notas florales y especias. Es posible determinar la preferencia de la demanda, donde se vislumbra hacia donde debe estar enfocada una de los principales tipos de producción.

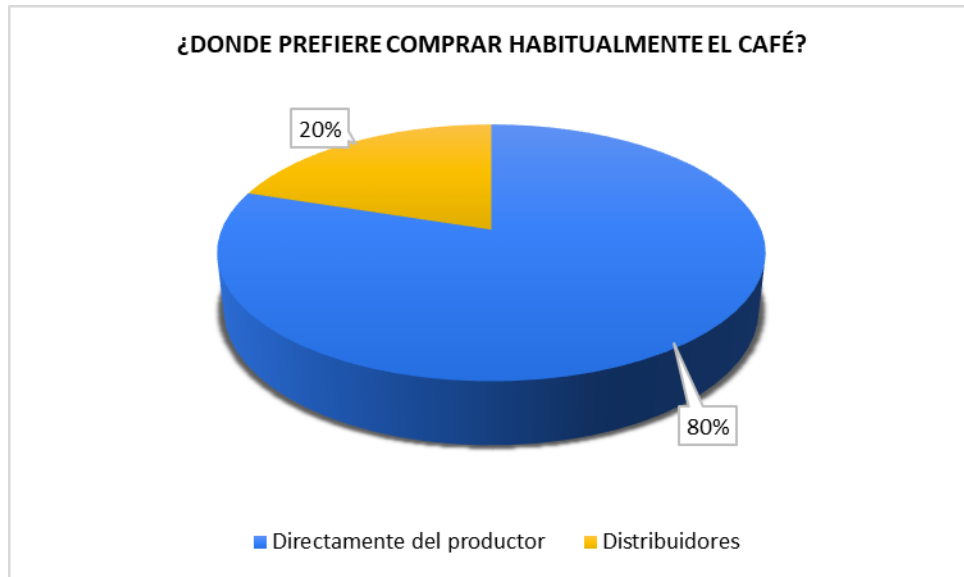
Gráfica 30*Canal de Información*

Nota. Esta investigación, 2021

Con el propósito de identificar como se enteraron de la existencia del producto cafetero, se identifica que el 60% afirma que se enteró mediante ferias especializadas, mientras que un 40% a través de internet. En base a estos resultados se puede observar la importancia de realizar eventos y ferias especializadas de productores de café, además es importante reafirmar la necesidad de publicitar los productos a través las redes sociales ya que permite llegar a otro público.

Gráfica 31

Canal de compra

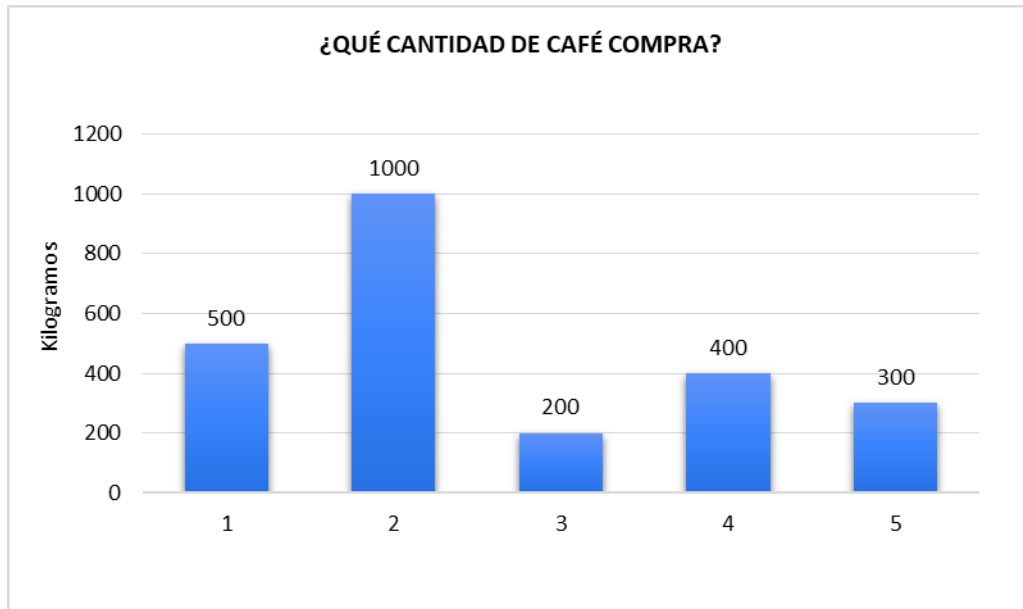


Nota. Esta investigación, 2021

De los resultados aportados por la encuesta encontramos que la preferencia de los clientes corporativos para comprar el producto es directamente con los productores, siendo el 80% quienes manifiestan su compromiso de compra, por otro lado el 20% afirma comprar el producto a distribuidores. La relevancia de esta pregunta se ve reflejada en el compromiso de los clientes con la calidad que ofrecen los cafeteros de esta región.

Gráfica 32

Cantidad de compra

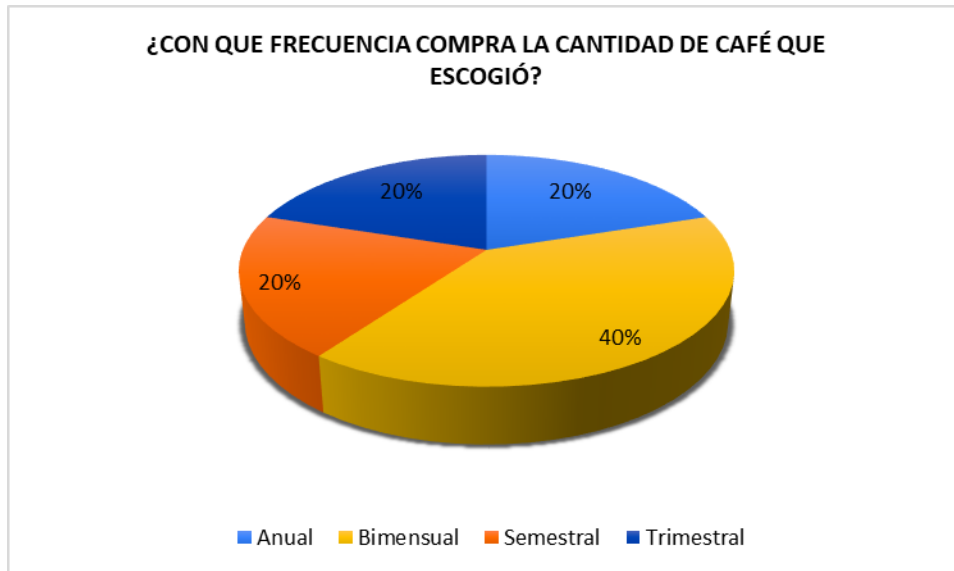


Nota. Esta investigación, 2021

Las cifras vienen dadas en kilogramos, donde el 42% compra 1000 kg, el 21% realiza compras de 500kg, el porcentaje restante hace compras de menos de 400kg. Se evidencia el compromiso de compra que tienen los clientes, de manera que se puede realizar proyecciones de venta futuras, como también negociaciones para acceder a mejores ofertas con los clientes.

Gráfica 33

Frecuencia de compra

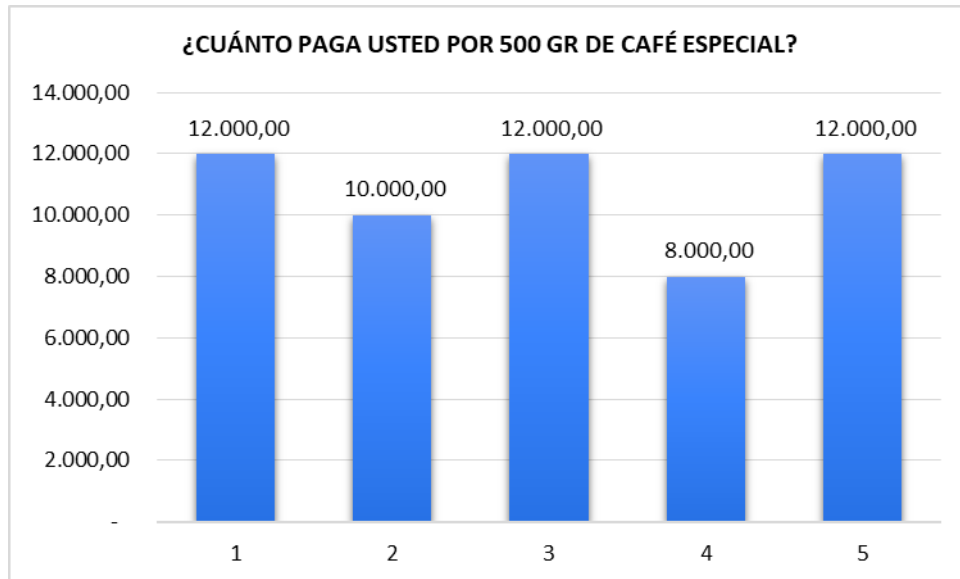


Nota. Esta investigación, 2021

Así mismo, se buscó conocer la frecuencia con la que los clientes corporativos de los caficultores de café especial de Buesaco compran este producto, en su mayoría realizan varias compras en el año, el 40% realiza compras bimensuales, en segundo lugar un 20% compra de manera trimestral, el otro tanto factura menos de dos veces al año. La cantidad demandada se debe tener en cuenta a la hora de ventas proyectadas y las reservas que se deben realizar para generar ventas efectivas a sus principales clientes.

Gráfica 34

Precio pagado



Nota. Esta investigación, 2021

En cuanto al precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por medio kilo de café especial, el 60% respondió de manera positiva que estaría dispuesto a pagar hasta \$12.000 por 500gr de café, mientras que el 20% manifestó que estaría dispuesto a pagar \$10.000 por 500gr, y el porcentaje restante manifestó que solo pagaría como valor máximo \$8.000. De manera que el precio en la mayoría de los compradores no se presenta como una negativa, siempre y cuando el producto cuente con excelentes características.

Gráfica 35*Preferencia de café especial*

Nota. Esta investigación, 2021

Dentro de la variedad de café a preferencia de los clientes, más de la mitad de personas escogieron la variedad Borbón, representando un 60%, mientras que el porcentaje restante se divide entre Castillo y Caturra, Maragogipe. Nuevamente la demanda muestra una de sus preferencias, punto clave dentro de la producción de cafés especiales, debido a que la mayor parte de café producido en el suroccidente colombiano pertenece a la variedad Borbón.

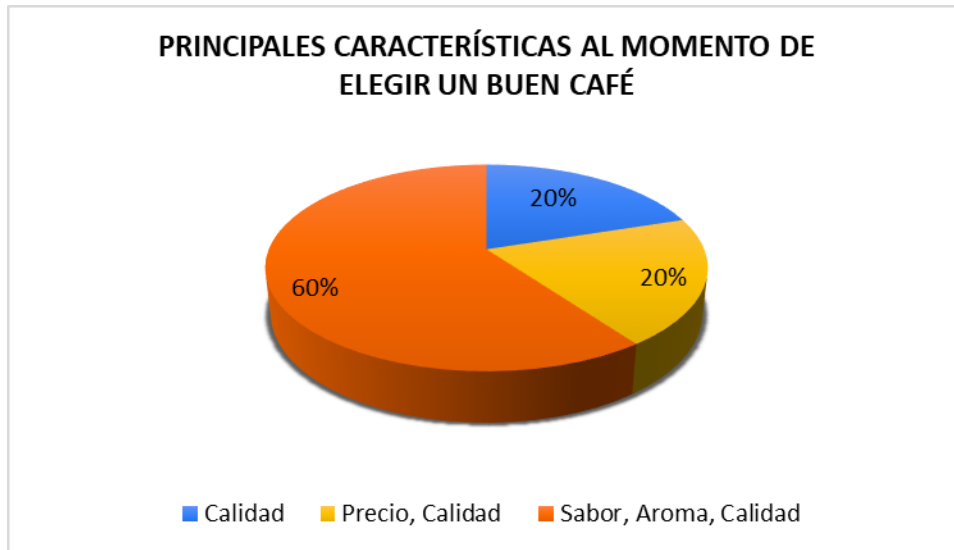
Gráfica 36*Preferencia en presentación de compra*

Nota. Esta investigación, 2021

La presentación de compra responde a una decisión conjunta entre los encuestados, ya que el total de respuestas concluyen en la compra de café en sacos, es decir costales limpios y de preferencia de yute. Debido a las grandes cantidades compradas por cada uno de los clientes, la mejor presentación es en sacos, esto por cuestiones de transporte y de almacenamiento.

Gráfica 37

Principales características de un buen café



Nota. Esta investigación, 2021

Para finalizar se pregunto acerca de las características que influyen sobre la compra del producto cafetero, la respuesta va en concordancia con lo mencionado anteriormente, siendo el precio uno de los factores menos evaluados representando solo el 20%, por el contrario, el 60% busca propiedades organolépticas como son el sabor, aroma y calidad del producto y el porcentaje faltante busca calidad dentro del café

2.3.Compilación Entrevistas

Tabla 9

Compilación entrevistas

RESPUESTAS ENTREVISTA					
	¿La administración municipal/gubernamental ha desarrollado algún tipo de proyecto o programa en pro del sector cafetero del municipio?	¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?	¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían al asociarse?	¿Cree usted que el desarrollo de un modelo asociativo sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector cafetero del municipio? ¿Por qué?	¿Cómo percibe la cadena de valor cafetera en el municipio?
EXPORTADORES COCORA COFFEE	Mejorar el rendimiento por hectárea de café	Sí, porque esta busca trabajar conjuntamente en alianzas públicas y privadas, trabajar por los mismos intereses, trabajar mancomunadamente.	Genera confianza a la demanda, confianza, credibilidad para el sector, implementación de estrategias (comercialización y exportación).	Sí, ya que se crean mecanismos para ser más competitivos en el medio a través de la unión de agremiados que se identifiquen con el mismo objetivo. Las ventajas es que se identifican con un objetivo común.	Es importante tratar de formar escuela vocacional de café: en producción, beneficio, catación y asociatividad parahombres y mujeres, enfocado principalmente en la juventud.
TOLDOPAMBA	No lo conozco	Sí, pero se necesita una formación muy fuerte a los miembros de las juntas de la organización para que puedan liderar estas asociaciones con unos	En el sector café pueden tener acceso a proyectos que apalanquen iniciativas de formación, control de calidad, certificaciones y	Por que impulsa el desarrollo social y económico de la región, sin embargo lo primero sería diagnosticar el estado actual de las organizaciones que ya	Es una cadena dispersa con productores poco empoderados con un gran potencial decalidad pero con mucha intermediación y

		objetivos y planes estratégicos claros.	apoyo de otras organizaciones.	están creadas para no repetir experiencias fallidas y fortalecer las experiencias que han logrado resultados positivos.	participación de muchos compradores.
CARCAFÉ	No tengo conocimiento de los proyectos	Sí, ya que tienes una base para construir una propuesta de valor	Muchas de los grupos sociales para incrementar su visibilidad en el mercado realizan alianzas estratégicas, beneficio importante para cada organización	Si porque puede generar una mayor capacidad de negociación	El poco conocimiento que tengo es que se está fortaleciendo al generar innovaciones en cuanto a cafés especiales
DON EDGAR COFEE COMPANY	Programas de certificación	Si tiene un gran beneficio que es la posibilidad de obtener grandes ganancias a partir de sus inversiones, producto de la eficiencia y el alto valor que agregan.	Si la misión de la asociación está clara desde el principio, podrás formar un equipo y actuar de manera diferente, lo que te ayudará a tener un mayor impacto en la comunidad donde la asociación logra su propósito.	Sí, porque la asociatividad requiere de una técnica para funcionar, que consiste en tener una respuesta para cada problema.	Habilitar prácticas a través de tecnologías de información
REPRESENTANTES DEL SECTOR INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO – ICA	La ADR cofinanció dos proyectos cafeteros en Nariño por 2.534 millones de pesos	Sí, fortalece el sistema asociativo que se ve reflejado en mejores acciones en pro del mantenimiento, producción y comercialización del café	Recursos gubernamentales, descuentos en compra de insumos y mejores precios en la comercialización del café	Si lo creo. Fortalece el sistema productivo del café en la región y brinda posibilidades de mejorar la economía rural y mejorar los ingresos per cápita de los caficultores.	Actualmente, existen grupos asociativos en torno al cultivo del café en el municipio de Buesaco, los cuales se podrían integrar a la nueva propuesta con actividades de capacitación en asociatividad y temas relacionados con la

					producción técnica y comercialización entre otras temáticas.
FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS NARIÑO	Implementación de conceptos calidad de taza del café a través de la implementación de laboratorios de catación de café y capacitación a jóvenes catadores en diferentes regiones del Departamento	Sí, en este caso como ejemplo puede ser ofrecer un precio inferior a la competencia.	Estandarización de calidades por que al tener varios asociados se lograría estandarizar procesos y productos con volúmenes competitivos.	Sí, porque se logra la unión de los diferentes gremios y empresas para ser más fuertes y respaldarse en todas las áreas	Se está fortaleciendo y es vital para el empleo y el crecimiento económico
COMITÉ CAFÉ NARIÑO	En Nariño se están desarrollando programas en beneficio del caficultor	Claramente sí puesto que uno de los objetivos de asociarse es tratar de disminuir los precios en producción.	La contratación de un servicio puede ser enfrentado de forma asociativa, como también la compra de materias primas, abaratando costos en relación a una compra individual.	Puede brindar un mejor soporte financiero, capacidad para costear investigaciones de mercado de manera conjunta	La iniciativa liderada por la Gobernación a través de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural hace parte del proyecto “Fortalecimiento de la Cadena de Valor de Café de Alta Calidad en el Departamento de Nariño”
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS EN NARIÑO	Ampliación de cobertura en procesos de asistencia técnica en BPA	Sí, porque permite hacer mayor gestión e identificación de los asociados. Por medio de las asociaciones es más fácil llegar a ellos, capacitarse, actualizarse y generar calidad en los servicios.	Los miembros de la Junta Directiva pueden aportar habilidades y experiencia muy valiosa, así como ampliar la red de contactos y colaboradores de la entidad.	Al tener un modelo asociativo uno de los temas importantes como exportación conjunta hace posible que las empresas mejoren su limitada producción	Actualmente creo que ha ido mejorando en cuanto a la implementación de un café de calidad. Propondría reinvente y Gestionar múltiples rutas de llegar al mercado
COOPERATIVA DE CAFÉS	Mejoramiento de herramientas y/o equipos	De acuerdo ya que una ventaja competitiva nos concede una mejor	Mejorar el poder de negociación y acceso a mercados.	Sí, un modelo se convierte en un elemento fundamental para la	Ha mejorado, sin embargo se necesita montar una planta de

<p>ESPECIALES DE NARIÑO</p>	<p>para el procesamiento del café</p>	<p>posición frente a los competidores.</p>		<p>búsqueda de una mayor competitividad.</p>	<p>trilla para cafés especiales que preste servicio y acceso a las organizaciones a exportar su producto a diferentes mercados y garantizar oportunidades de negocio transparentes.</p>
<p>ENTE GUBERNAMENTAL SECRETARIO DE AGRICULTURA</p>	<p>El Departamento ha ejecutado varios proyectos productivos en el municipio de Buesaco, especialmente en el fortalecimiento de la producción primaria y beneficio del café</p>	<p>Sí, sin lugar a dudas teniendo en cuenta la vocación mini y microfundista en el Departamento de Nariño, la única alternativa es la asociatividad, pero esta debe estar muy bien fortalecida porque de lo contrario se convierte más en un problema social y económico ya que en muchos casos las asociaciones terminan emproblemadas y con deudas elevadas por multas en la DIAN y la CÁMARA DE COMERCIO.</p>	<p>-Economías de escala, es decir se pueden comprar grandes volúmenes de materias primas e insumos, bajando precios al eliminar intermediarios. -Acceso a financiación de propuestas a través de proyectos</p>	<p>Totalmente de acuerdo, una de las estrategias para mejorar la competitividad y productividad del sector cafetero por las razones antes expuestas y tal vez el único camino es la asociatividad</p>	<p>Creo que se ha venido dando importantes avances en cada uno de los eslabones de la cadena productiva especialmente en producción primaria y procesamiento de café, pero no se observa una cohesión con las perspectivas de mercado de los cafés especiales, siendo este un nicho muy importante para el Departamento, evidenciándose una desconexión entre la FEDERACIÓN DE CAFETEROS y las iniciativas de cafés especiales.</p>

Nota. Elaboración propia.

Los diferentes actores que participaron en la entrevista tienen una percepción similar en cuanto a las ventajas que conlleva el estar asociados, también resaltando como la cadena de valor cafetera del Municipio ha ido avanzando en cuanto a producción primaria y procesamiento del café. A pesar de que la actividad cafetera en el municipio es dinámica y que la administración municipal/gubernamental ha desarrollado algunos proyectos o programas en pro del sector cafetero del municipio, logrando así generar un producto reconocido a nivel nacional e internacional, aún hay los factores como la producción, recolección, transporte, conectividad y comercialización que deben fortalecerse, exigiendo así una transformación para beneficiar a los distintos actores que se encuentran vinculados en los procesos.

Actualmente para los caficultores de café especial del Municipio actuar de manera individual se ha tornado difícil, esto por los costos en prácticas productivas, costos en prácticas de recolección, como también en el proceso de comercialización. En este contexto la opción de una asociación o establecer un modelo asociativo, surge como instrumento de cooperación mediante el cual estos puedan juntar ideas y soluciones para enfrentar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades, ubicándolos así en una posición firme en comparación a los diferentes competidores.

De acuerdo con la entrevista se resalta los beneficios que se obtienen, entre ellos resaltando que en el sector café pueden tener acceso a proyectos que apalanquen iniciativas de formación, control de calidad, certificaciones y apoyo de otras organizaciones. También realizar gestión para recursos gubernamentales, descuentos en compra de grandes volúmenes de materias primas e insumos, bajando precios al eliminar intermediarios y mejores precios en la comercialización del café. Por otro lado esta mejorar el poder de negociación y acceso a los mercados, y al tener varios asociados se lograría una estandarización de procesos y productos con volúmenes competitivos.

Las exigencia de desarrollar ventajas competitivas, entrar en los mercados externos, son cada vez mayores para los caficultores como condición de crecimiento. El generar estrategias colectivas o de manera individual, logra alcanzar niveles de competitividad que otras organizaciones han desarrollado. El desarrollo de las estrategias, en su mayoría, necesitan mayores recursos de los que se puede obtener de manera individual, razón por la cual se necesita crear alianzas estratégicas. Con el objetivo de aprovechar y aumentar las fortalezas de cada actor que participe en éstas.

La propuesta de un modelo asociativo da la opción de desarrollar proyectos que reduzcan los riesgos individuales y de incrementar el crecimiento individual y colectivo dentro del mercado. De acuerdo a la entrevista este fortalece el sistema productivo del café en la región y brinda posibilidades de mejorar la economía rural y mejorar los ingresos per cápita de los caficultores. El modelo es una estrategia para el fortalecimiento de la competitividad y productividad del sector cafetero.

Por otra parte, el modelo asociativo impulsa el desarrollo social y económico de la región, dentro de sus beneficios evidenciados por los actores están:

- Reducción de costos
- Incremento de productividad
- Acceso a recursos materiales especializados
- Captación de recursos financieros
- Incorporación de tecnología
- Optimización de estándares de calidad
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores

3. Capítulo II Definir Los Elementos Básicos Del Diseño Del Modelo Asociativo En El Municipio Objeto Del Estudio

Después de realizar el estudio a las teorías, conceptos, y tipos de modelos de la asociatividad, se desarrolló un análisis a partir de los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista realizada a los caficultores y actores del sector, permitiendo así identificar los elementos básicos para la construcción de la propuesta del modelo asociativo, los cuales deben actuar articuladamente.

Gráfica 38

Elementos básicos del modelo asociativo



Nota: Elaboración propia

Su definición y caracterización se detallan a continuación:

3.1. Producción

Con la expansión de la escala de producción, también se están expandiendo las ventajas de propagar la división del trabajo. La formulación de Marshall de la ley de los rendimientos crecientes capta este punto, afirmando que los aumentos en la mano de obra y el capital generalmente conducen a mejoras organizacionales que aumentan la eficiencia de la mano de obra y el capital. (Marshall 1920, p. 265).

La unión entre los caficultores en las fases de la producción ayuda a mantener bajos costos y generar una aceptación conjunta a las innovaciones que aparecen en los procesos de producción. A pesar que la producción del café ha sido afectada por diferentes factores externos como los ciclos económicos del país, las fluctuaciones del precio, programas mal estructurados, el trabajo conjunto de los pequeños caficultores ha logrado mantener un café de calidad como producto de exportación.

El objetivo del factor es ser el módulo de planificación que contribuya a los caficultores su efectividad. La principal ventaja de compartir información entre las actividades que se realizan dentro de la producción es mejorar el uso de insumos y el manejo del inventario de productos terminados a través de la comercialización. Cuando se trata de variedad del café, la producción de esta sirve para determinar su rentabilidad y éxito. Las variables que hacen parte del factor son:

- **Trabajo articulado:** Este permite el desarrollo favorable de la producción y el crecimiento.
- **Implementación de estándares:** Realizados en los procesos de producción, creando beneficio de acuerdo a la variedad del producto, siendo coherente con las exigencias del mercado especializado.

- **Desarrollo de herramientas de comunicación y educación:** para el mejoramiento de procesos de café.
- **Tecnología:** Para aumentar la producción es necesario innovar en tecnología dentro de cada proceso.

3.2.Comercialización

Este factor tiene como objetivo incrementar su competitividad a través de una adecuada gestión de recursos y una estructura para comercializar de manera efectiva. Se entiende que los procesos de comercialización son efectivos cuando se satisface las necesidades del consumidor final como al productor mediante la articulación de todos los miembros y su relación con el entorno, donde se establezcan parámetros de aprovisionamiento, siembra, catación, almacenaje, promoción y servicio post venta.

La identificación de métodos para acortar la distancia entre las necesidades del caficultor y consumidor parten de la especialización en cada uno de los procesos, para el grupo es necesario tener especialistas en las áreas de la cadena de suministro, desde sus fases iniciales como es buscar los clientes a través de los diferentes canales de comunicación, las estrategias de penetración de mercado y estudios de mercado para explorar nuevos nichos hasta los servicios post venta que retroalimentan a la organización.

El factor de la comercialización se ejecuta en varias fases que parten desde la creación de la necesidad dentro los consumidores, en este punto se debe analizar las maneras en como suplir esta necesidad a partir del producto, a continuación se debe establecer el valor del producto cafetero para su posterior compra, previamente analizando los factores directores e indirectos que se relacionan con este, así mismo la manera en cómo se va a distribuir, dentro de este punto es necesario mencionar la participación de los distribuidores, debido a que permiten que el café

producido alcance lugares a los que por métodos propios no se puede llegar, siempre y cuando no afecte los costos para el consumidor final, y por último la promoción de nuestro producto por medio de diferentes canales que estimulen la adquisición de nuestro bien.

Las variables que se deben tener en cuenta dentro del factor son:

- **Penetración de mercado:** Permite incrementar las ventas en nichos de mercado donde tenemos presencia pero no clientes fieles a la marca.
- **Plataforma estratégica que determine el rumbo:** Se necesita establecer una estructura que permita determinar un punto de partida y un objetivo al cual se quiere llegar.
- **Incursionamiento en los mercados a través de e-commerce:** El uso de herramientas digitales permite alcanzar diferentes consumidores.
- **Investigación y retroalimentación:** Las necesidades de los clientes son cambiantes por lo cual la investigación debe ser continua respecto a los cambios de preferencia en la demanda, y así contribuir a que la marca no pierda presencia.

3.3.Capacitación técnica

El modelo asociativo tiene como aspecto distintivo, un alto nivel de compromiso con sus miembros a fin de establecer y generar conocimiento en todas las áreas que comprenden el sistema, es necesario disminuir la resistencia al cambio al interior y la autosuficiencia, debido a que el factor competitivo se desarrolla en conjunto a partir de técnicas de siembra, estandarización de insumos para el cultivo, tiempos de fertilización, uso y manejo del suelo y control de plagas. Todo este proceso emplea un sistema de acompañamiento que va de la mano con una estructura logística y financiera que permite que los recursos sean accesibles y aplicables dentro de los predios locales.

Esta transferencia de información es un pilar fundamental para el continuo desarrollo del agro, por ello es una obligación en los miembros continuar con la capacitación a fin de contribuir a un desarrollo sustentable, la idea de abordar diferentes temas en este sistema permite evitar daños a los cultivos y al sector. La idea de estos esfuerzos permite seguir compitiendo y adaptarse al nuevo modelo de negocio debido a: existe una mejor capacidad de producción, especialización por producto, uso eficiente de los recursos, recolección, selección y catación por variedad, aprovisionamiento, almacenaje de insumos y comercialización en conjunto.

El modelo establece algunos parámetros de participación e integra a todos sus miembros al momento de realizar cada proceso, la innovación tecnológica y técnica dentro del sistema son variables que deben ser involucradas y se precisa su articulación dentro de la estructura general del modelo, es necesario la cooperación interinstitucional para la solución de problemáticas agrícolas y empleo de novedosos métodos dentro de este campo, a fin de construir y formar especialistas caficultores.

El objetivo del factor es ofrecer asesoría, orientación y acompañamiento a los miembros para el desarrollo de sus actividades de comercialización. Las variables que hacen parte de este son:

- **Promoción de ideas:** Generar una campaña de sensibilización a los diferentes productores de café en el cual se plantee los alcances que tiene la asociación y la selección de los diferentes miembros.
- **Selección de técnicas:** De acuerdo a la variedad que se desee producir, es necesario establecer unas técnicas específicas para todo el proceso a fin de estandarizar su producción.

- **Monitorización:** Bajo la responsabilidad de los miembros a través de instrumentos para mantener la calidad del producto.
- **Laboratorio y almacenaje:** a partir de su recolección, realizar procesos de calidad teniendo en cuenta la variedad de café, puntuar y continuar con su posterior almacenaje.

3.4.Cultura Organizacional

Hoy en día la cultura organizacional es una herramienta base para cualquier toma de decisión, su mejora destaca las habilidades de liderazgo del directivo, utiliza recursos y genera una ventaja competitiva a través de la interacción de los participantes (productores asociados) con agentes externos (instituciones, proveedores, clientes). De acuerdo con Edgar Schein la cultura organizacional “es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización” (Schein, 1991)

En este sentido, la cultura organizacional se ha convertido en una instrumento de apoyo a la dirección, donde las políticas cumplen un papel fundamental para ejecutar actividades y prácticas que conducen y moldean el comportamiento individual y grupal (Lally, Wardle y Gardner, 2011).

El objetivo del factor consiste en dar al modelo una orientación para dirigir los intereses comunes de los asociados hacia el destino correcto, fundamentado en las siguientes variables:

Valores: Dentro del modelo, los valores son los principios mediante los cuales se guía las actividades, además de representar el espíritu de la asociación.

Estructura de poder: La cultura organizacional determina quién o quiénes son los responsables de tomar decisiones, cómo se distribuye el poder y en qué porcentaje.

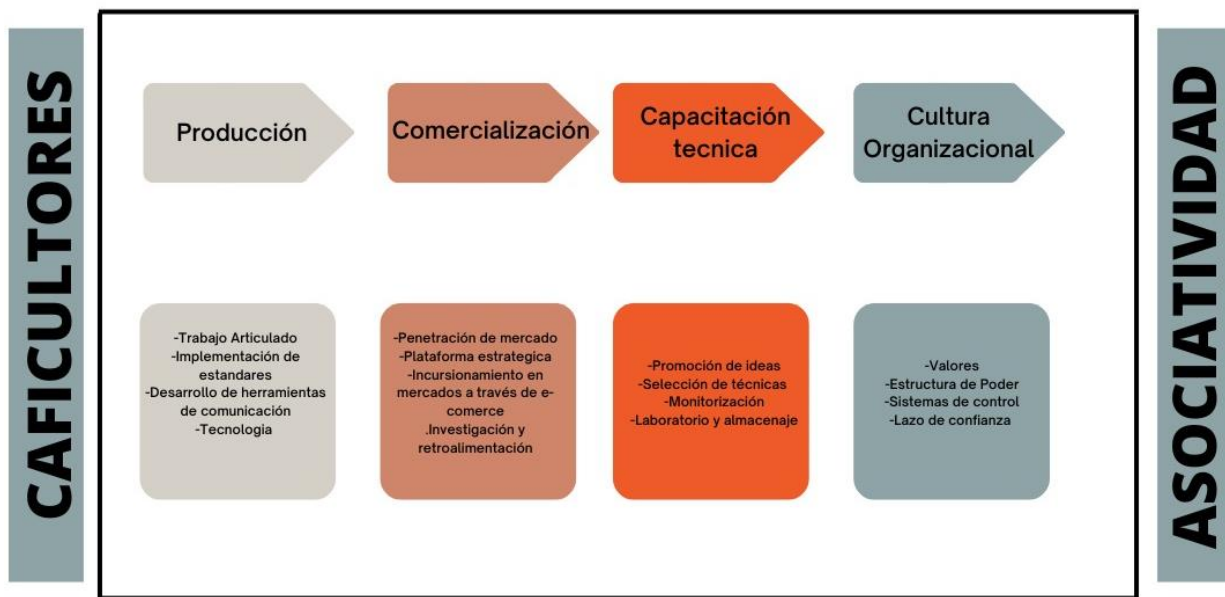
Sistemas de control: estos ayudan a la vigilancia de los procesos o proyectos que estén desarrollando el grupo de caficultores

Lazos de confianza: Para lograr estos lazos, los productores deben visualizar los beneficios de trabajar conjuntamente, siendo la base de la actividad, para que un objetivo en común logre alcanzar la meta.

A continuación, se ilustra el modelo formulado para los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.

Gráfica 39

Propuesta Modelo Asociativo



Nota: Elaboración propia

3.5. Estructura Jurídica

La asociación tendrá la unión de dos o más personas naturales o jurídicas, con el fin de brindar a los asociados beneficios y soluciones correspondientes a los procesos que se presentan dentro del sector cafetero.

Para la creación de esta se requerirá como mínimo dos fundadores. De acuerdo con el artículo 638 del código civil, se menciona que los miembros serán los miembros quienes definan y constituyan la voluntad de la persona jurídica.

Duración

Dentro del artículo 40, Decreto 2150 de 1995 manifiesta que las asociaciones tienen la obligación de fijar la duración exacta del desarrollo de sus actividades, por tanto esta duración no podrá ser indefinida. Por cuanto la asociación tendrá un periodo de vigencia de 5 años.

Domicilio

Conforme a lo establecido en el artículo 73 del Código Civil, el domicilio debe asentarse en el municipio de Buesaco donde se va a realizar las actividades de apoyo para los caficultores.

Objeto

Según la naturaleza de la entidad, puede orientar su objeto al bien de la comunidad en general o directamente de sectores específicos. La entidad busca el interés general de los asociados, donde se brinde soporte, asistenciamiento, capacitación y desarrollo de habilidades técnicas dentro de los procesos de actividad caficultora.

Constitución

La decisión de creación debe expresarse dentro de un documento de constitución con formalidades denominada “acta de reunión o asamblea de constitución”. Este acto debe celebrarse en conjunto con las personas que se encuentran dentro del acta o en representación de ellos, evidenciando la voluntad de asociarse.

Acta de constitución

En el acta deben constar los siguientes ítems:

- Lugar, fecha y hora.

- Nombre, documento e identificación y domicilio de quienes se asocian.
- El tipo de entidad que desean constituir.
- Designación de presidente y secretario de la asamblea.
- Relación de los asuntos discutidos y aprobados por la asamblea, entre los cuales deberá constar la voluntad de constituir la entidad.
- Elaboración y aprobación de los estatutos.
- Tipo y porcentaje de aportes
- Elección de los directivos, del representante legal, dignatarios y demás miembros de los órganos de gobierno y fiscalización.
- Firmas del presidente y secretario de la asamblea.
- La aprobación del texto del acta por parte de los constituyentes.

Una vez se apruebe el acta de constitución, se procede a realizar la firma por parte del presidente y del secretario de la reunión, quienes son los encargados de hacer la validez jurídica del documento.

4. Capítulo III Desarrollar Estrategias Por Medio De La Asociatividad Que Permita Generar Beneficios Entre Los Caficultores De Cafés Especiales Del Municipio De Buesaco

4.1. Matriz DOFA

A continuación, se realizó el análisis de la matriz DOFA, teniendo en cuenta que es herramienta fundamental la cual permite conocer y evaluar la situación actual de los caficultores de Buesaco y fijar prioridades para aquellos aspectos susceptibles de mejora, en ella se identificó las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas presentes en el grupo.

Tabla 10

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		1. Competencia entre las asociaciones 2. Conflicto armado en la zona 3. Volatilidad de los precios 4. Plagas a los cultivos 5. Altos costos de producción 6. Mal estado de las vías
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
1. Garantía de compra 2. Café de calidad 3. Se cuenta con un laboratorio de catación 4. Se tiene un fondo de fertilización 5. Fondo de cosecha selectiva 6. Se cuenta con un banco de herramientas 7. Personal capacitado en catación 8. Conocimiento en producción de café especial 9. Conocimiento en trabajo asociativo	F1-F2-A5-A3 Creación de propuesta de un fondo rotativo para mejorar las prácticas y bajas costos de producción F3-F6- F5-F4-A1- Brindar servicios para los no asociados a fin de generar recursos y mostrar las ventajas. F9-A2-A6 Implementación de una unidad de apoyo logístico y de emergencia F8-A4 Fortalecer los planes de control de plagas, control y uso de suelos.	F1- F2- O1- Participación en misiones comerciales y ruedas de negocios nacionales e internacionales F8-O2-O4 Creación de tienda virtual con información del café procesado. F3-F7-O3-06 Ofertar proyectos de especialización en catación y procesamiento de café F9-O5- 07 Diseñar protocolos de comunicación efectiva con clientes y asociados F4-F5-F6- 06- Creación de centros de procesamiento, tasaje y catación de café para terceros.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. Estructura organizativa deficiente 2. Falta de compromiso para la comercialización 3. Falta de comunicación entre socios 4. En el tema comercial y de acopio no hay facilidad para transportar el producto 5. Recursos insuficientes para cubrir los diferentes mecanismos 6. Falta de compromiso en el tema asociativo 7. Dispersión de las fincas	D2-A1 Capacitar a los directivos de la organización en estrategias (comercial) y habilidades comerciales. D1-D3-D6-A1 Formular un plan estratégico para los asociados D4-D7-A5-A6- Implementar el desarrollo de un centro de acopio zonal para facilitar la logística de comercialización D5-A3-A4- Gestionar espacios para optimizar el uso de los recursos a partir del trabajo colaborativo y acompañar su implementación.	D1-D2-O3-O7 Capacitación en procesos administrativos, logísticos y de negociación D3-D6-O2 Fortalecer la cultura organizacional por medio de talleres D4- D5- O1-O4-O5-O6 Desarrollo de estrategias para la articulación con cooperativa agrícolas D3-D5-O5-O6 Creación de tours de catación en las fincas cafeteras.

Nota. Elaboración propia.

4.2. Plan de Acción

Una vez definidas las estrategias, se continúa con la elaboración del plan de acción, en el cual es importante definir el plan de trabajo incluyendo los tiempos y el personal que lo realice.

Tabla 11

Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Fortalecer el modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco	Creación de propuesta de un fondo rotativo para mejorar las prácticas y bajas costos de producción	Reducir Costos	- Generar presupuesto -Asignar responsabilidades -Llevar ciclos productivos de los asociados -Retroalimentación	Asociados	12 meses	Recursos financieros	Creación del fondo rotativo
	Brindar servicios para los no asociados a fin de generar recursos y mostrar las ventajas.	Alcanzar nuevos asociados	-Ofertar servicios de la asociación -Caracterizar a miembros potenciales	Asociados	2 meses	Recursos humanos	Porcentaje de incremento de vinculados
	Implementación de una unidad de apoyo logístico y de emergencia	Calidad en los procesos	-Subsanar errores en cualquier parte del proceso productivo o de comercialización. -Asistenciamiento a nuevos miembros -Comunicar con la situación actual de los miembros cesantes	Directivos y asociados con más antigüedad	6 meses	Recursos humanos y financieros	Asistencias realizadas
	Fortalecer los planes de control de plagas, control y uso de suelos.	Calidad en los procesos	-Capacitar a los miembros en manejo técnico para erradicación de plagas. -Generar campañas preventivas de plagas. -Brindar asistenciamiento técnico para uso de suelos.	Directivos	2 meses	Recursos humanos y financieros	Reducción de plagas en cultivos y uso correcto del suelo
	Participación en misiones comerciales y ruedas de	Posicionamiento de marca	-Establecer un cronograma de eventos -Crear un portafolio de productos y servicios	Directivos y asociados	12 meses	Recursos humanos y financieros	Numero de campañas realizadas

negocios nacionales e internacionales		-Crear convenios con entidades para lanzar nuevos productos				
Creación de tienda virtual con información del café procesado.	Posicionamiento de marca	-Crear un portafolio de productos y servicios -Formar campañas para dar a conocer los productos. -Fortalecer los canales de comunicación de la asociación.	Directivos asociados	y	6 meses	Recursos financieros Creación de la tienda virtual
Ofertar proyectos de especialización en catación y procesamiento de café	Generar ingresos	-Fortalecer las capacidades de los asociados en procesos de catación -Capacitar en el uso de herramientas y técnicas para catación. -Crear convenios con las diferentes asociaciones con entidades privadas y públicas para ofertar estos procesos.	Directivos asociados	y	6 meses	Recursos humanos y financieros Número de proyectos realizados y/o números de asistentes vinculados
Diseñar protocolos de comunicación efectiva con clientes y asociados	Posicionamiento de marca	-Creación de canales de comunicación efectiva con los clientes y asociados. -Velar por el cumplimiento de las solicitudes. -Brindar acompañamiento en los procesos solicitados.	Directivos asociados	y	2 meses	Recursos humanos Creación de líneas de respuesta
Capacitar a los directivos de la organización en estrategias y habilidades comerciales.	Posicionamiento de marca	-Concertar con los interesados en participar de los procesos. -Fomentar el uso de medios tecnológicos para potenciar la comercialización. -Crear capacitaciones con expertos.	Directivos asociados	y	6 meses	Recursos humanos y financieros Ciclos realizados de capacitación por temática
Formular un plan estratégico para los asociados	Posicionamiento	-Establecer que quiere lograr la asociación. -Plantear hacia donde se dirige la asociación -Crear objetivos y la manera en cómo alcanzarlos.	Directivos, asociados instituciones apoyo	de	3 meses	Recursos humanos y financieros Creación de plataforma estratégica
Implementar el desarrollo de un centro de acopio zonal para facilitar la logística de comercialización	Optimizar recursos	-Establecer cronograma para uso de instalaciones. -Fomentar la colaboración y cooperación de los asociados.	Directivos asociados	y	6 meses	Recursos humanos y financieros Creación del centro de acopio

Gestionar espacios para optimizar el uso de los recursos a partir del trabajo colaborativo y acompañar su implementación.	Optimizar recursos	-Establecer cronograma para uso de instalaciones. -Fomentar la colaboración y cooperación de los asociados.	Directivos asociados	y	9 meses	Recursos humanos	Cronograma de espacios físicos
Capacitación en procesos administrativos, logísticos y de negociación	Aumentar la productividad	-Sensibilizar a los miembros sobre la necesidad de la articulación de estos procesos -Ciclo de capacitaciones con expertos en convenio con instituciones educativas y de desarrollo regional.	Instituciones apoyo	de	10 meses	Recursos humanos y financieros	Numero de capacitaciones
Fortalecer la cultura organizacional por medio de talleres	Aumentar la productividad	-Crear espacios para la confianza y cooperación de los miembros.	Directivos asociados	y	12 meses	Recursos humanos	Listas de asistencia a talleres
Desarrollo de estrategias para la articulación con cooperativas agrícolas	Aumentar poder de negociación	-Generar presupuestos y propuestas comerciales. -Entablar relaciones con cooperativas afines sin perder la autonomía.	Directivos asociados	y	12 meses	Recursos humanos y financieros	Número de convenios establecidos
Muestras de catación en las fincas cafeteras.	Mayor rentabilidad	-Creación de portafolio -Muestras de producto y servicios -Establecer convenios con instituciones, empresas de viaje y universidades para mostrar el portafolio.	Directivos asociados	y	12 meses	Recursos humanos y financieros	Numero de muestras realizadas
Fortalecer los procesos de siembra, a través de un estudio de suelos para aprovechamiento de la capacidad productiva de los predios.	Mayor Rentabilidad	-Capacitar a los miembros en manejo técnico para uso de suelos. -Asistenciamiento técnico para uso de suelos.	Directivos asociaciones apoyo	y de	12 meses	Recursos humanos y financieros	(Inversión inicial/Lucro obtenido en el periodo) * 100 = Rentabilidad
Incrementar el porcentaje de producción por hectárea.	Mayor Producción	-Establecer la producción actual del cultivo y su proyección al siguiente periodo. -Establecer un cronograma de actividades, donde se planteen todos los requerimientos el cultivo	Directivos asociados	y	12 meses	Recursos humanos y financieros	(Prod Anual año n- Prod Anual año n-1 / Prod Anual año n-1) * 100 = Productividad

<p>Formular un plan para la viabilidad económica de las fincas a fin de operar con el mínimo punto de equilibrio</p>	<p>Reducir costos</p>	<p>-Identificar los costos de producción más elevados. -Trabajar por mantener la calidad del producto.</p>	<p>Directivos asociados y 12 meses</p>		<p>Recursos humanos y financieros</p>	<p>(Costos fijo/ Margen de Contribución)=Punto de equilibrio</p>
<p>Aumentar las utilidades a través de la producción y comercialización</p>	<p>Mayor utilidad</p>	<p>-Impulsar los productos hacia nuevos mercados a fin de concretar ventas con clientes extranjeros. -Identificar la variedad de café. -Hacer un estudio del perfil del cliente</p>	<p>Directivos asociaciones apoyo y de 12 meses</p>		<p>Recursos humanos y financieros</p>	<p>(Ventas año n - ventas año n-1 / Ventas año n-1)*100</p>

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

La asociatividad es una herramienta mediante la cual los pequeños productores pueden sostenerse en el tiempo, siendo competitivos a la hora de comercializar sus productos en conjunto y posicionándose en nuevos mercados. Es decir, que los beneficios y utilidades no se alcanzan de manera individual, sino de manera colectiva.

Es importante resaltar que el sector agrícola colombiano ha contado con experiencias negativas respecto a la asociatividad, donde los intermediarios son los más beneficiados, mientras que el sector productivo recibe beneficios mínimos. Por lo cual el desarrollo de esta investigación determina que la asociatividad es una estrategia basada en la autogestión persiguiendo un mismo objetivo entre los asociados de la misma, donde el trabajo conjunto es el que permite el crecimiento y desarrollo de sector.

El aspecto asociativo es fundamental dentro del crecimiento del sector agropecuario, también es necesario el fortalecimiento técnico dentro del proceso productivo como de comercialización, el cual conlleva a analizar múltiples variables como son la capacidad logística, una cultura organizacional y educación financiera, así como también variables de oferta y demanda para fortalecer la cadena de valor.

Los resultados de este estudio son satisfactorios, ya que muestra la viabilidad de un modelo asociativo, y una oportunidad para crecer dentro del sector agrícola. Existen algunas limitantes como son el poco compromiso de algunos asociados, la desconfianza y la poca colaboración de los actores del mismo sector. Sin embargo, tras realizar ajustes y cambios en los procesos tradicionales de producción el panorama asociativo se muestra como la fase inicial de lo que puede llegar a hacer la transformación de la cadena productiva.

El modelo asociativo propuesto define y caracteriza a la producción, la comercialización, la capacitación técnica y la cultura organizacional como sus elementos básicos, estableciendo de manera clara su descripción y los aspectos que intervienen dentro de estos.

Recomendaciones

La propuesta del modelo para los caficultores de cafés especiales del Municipio de Buesaco, se plantea como una proyección que pueda servir como referente para el desarrollo productivo y económico de los asociados como del sector en general. Y a su vez realizando una réplica efectiva en otros territorios.

Se recomienda hacer una recolección de información acerca de los insumos necesarios dentro del proceso agrícola en la producción del café especial. Los insumos son parte fundamental dentro del proceso de producción y un componente importante dentro del costo. Un análisis anticipado de dichos costos, permitirá generar estrategias de compra para minimizar costos y trayendo como beneficio una ventaja comparativa sobre los productores independientes

Es necesario fortalecer el entorno regional empresarial, a fin de incrementar la competitividad de una manera relevante en comparación a otras regiones, donde se evidencie un crecimiento progresivo a través del aumento en la demanda nacional o internacional.

A partir de la creación de procesos asociativos dentro del sector cafetero se pueden articular otras industrias, como también la creación de servicios alternos de diferentes sectores. Estas iniciativas parten de la organización interna y el desarrollo multisectorial, que surge dentro de una región y repercuten significativamente sobre la economía de un territorio.

Referencias

- Alcaldía de Buesaco. (2021). *Información del municipio*. Obtenido de <http://www.buesaco-narino.gov.co/>
- Alcaldía Municipal de Buesaco en Nariño. (07 de Marzo de 2018). *GOV.CO*. Obtenido de Nuestro Municipio: <http://www.buesaco-narino.gov.co/>
- Alcaldía Municipal de Buesaco en Nariño. (2022). *buesaco-narino.gov.co*. Obtenido de <http://www.buesaco-narino.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Arango, L. M., & Martínez, C. F. (2007). *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. [Tesis de grado]*. Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/9134>
- Argoti, A. C., & Belalcázar, N. A. (2019). Desarrollo integral para los actores vinculados a la cadena productiva del café en el municipio de Buesaco, Nariño. *Jangwa Pana*, 483-506. doi:<https://doi.org/10.21676/16574923.3255>
- Arias, S. M., Prieto, R., & Gonzáles, L. F. (2015). Producción de cafés especiales y nivel de vida de los productores en el departamento de Risaralda. *Cuaderno de Investigaciones: Semilleros Andina*(3), 114-119. Obtenido de <https://revia.areandina.edu.co/index.php/vbn/article/view/494>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de la República de Colombia. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. Bogotá, D. C., Colombia.
- Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café [Amecafé]. (2012). *Plan Integral de Promoción del Café en México*. Amecafé.
- Ayala, B. L., & Castro, K. M. (s.f.). *Modelo de negocio asociativo mixto para los confeccionistas artesanales e informales de la ciudad de Guayaquil - Ecuador, periodo 2014-2019. [Tesis*

- de grado*]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3393>
- Barreto, T., & García, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 99-113.
- Buho. (2020). *Qué es un Café especial?* Obtenido de <https://culturacafeina.com/tipos-de-cafe/que-es-un-cafe-especial/>
- Buse, E., Chong, M., & Mathews, J. C. (2015). Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui, Perú. *Industrial Data*, 18(2), 14-19.
- Cáceres, R., & Escobar, E. (02 de Agosto de 2006). *CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR Y ABASTECIMIENTO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL CAFÉ*. Obtenido de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/06/v19n31a08.pdf>
- Cárdenas, A. J. (2019). *Así se obtiene el mejor café de calidad en Colombia*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/asi-se-obtiene-el-mejor-cafe-de-calidad-en-colombia>
- Cardona, Y. P., & Jarava, M. P. (2016). *Diseño de un Modelo Asociativo que articule la Cadena de Valor Turística en las Micro y Pequeñas Empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre. [Tesis de maestría]*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Clark, T. (2008). *Starbucked: una historia doble de café, comercio y cultura. Libros de Back Bay*.
- Congreso de la República de Colombia. (1927). Ley 76 del 16 de noviembre de 1927. Diario Oficial No. 20.650. [Sobre protección y defensa del café]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (1931). Ley 76 del 6 de junio de 1931. Diario oficial No. 21.711. [Por la cual se provee al fomento de la industria cafetera]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (1991). Ley 9 del 17 de enero de 1991. Diario Oficial No. 39.634. [Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional...]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 811 del 26 de junio de 2003. Diario Oficial No. 45.236. [Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de...] . Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1337 del 21 de julio de 2009. Diario Oficial No. 47.417. [Por medio de la cual la República de Colombia rinde homenaje a los caficultores colombianos y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (3 de Julio de 2014). *Conpes 3811*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3811.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2014). *Documento Conpes 3811. [Política y estrategias para el desarrollo agropecuario del departamento de Nariño]*. Departamento Nacional de Planeación.

Coveña, M. R., & Villacres, E. A. (2012). *La Asociatividad en las Microempresas, de la Ciudad de Portoviejo, como Estrategia de Crecimiento Económico*. Universidad Técnica de Manabí.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto*. DANE.

- Donawa, Z. A., & Morales, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia–. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(84), 97-108. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2018). *Informe de Gestión 2018*. Federación Nacional de Cafeteros.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2016). *FNC en cifras*. Federación Nacional de Cafeteros.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2018). *Informe de Gestión 2018*. Obtenido de https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_Gestion_2018_compressed-1.pdf
- Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019). *Cafes especiales*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/programas/cafes-especiales/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019). *Informe de Gestión 2019*. Federación Nacional de Cafeteros.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Caficultura crece 9,5% en 2019, tres veces más que la economía nacional*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/caficultura-crece-95-en-2019-tres-veces-mas-que-la-economia-nacional/>
- federaciondefcafeteros.org. (2019). *federaciondefcafeteros.org*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/6Capitulo4.pdf>
- Gobierno de Nariño. (2016). *Plan Regional de Competitividad Departamento de Nariño*. Obtenido de <http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/narino.pdf>

- Godoy, M. C. (16 de febrero de 2022). *agronegocios.co*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/el-precio-de-los-insumos-agricolas-en-colombia-aumento-43-en-enero-de-2022-3304119>
- González, J. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Aglala*, 5(1), 86-106. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.894>
- Grueso, M. P., Gómez, J. H., & Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. Universidad del Rosario.
- investincolombia.com.co. (2019 de Abril de 2019). *investincolombia.com.co*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/ventajas-de-invertir-en-sector-agroindustrial-en-colombia>
- investing.com. (2020). *investing.com*. Obtenido de https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=16886355245&utm_content=592783804979&utm_term=dsa-1518303922764_&GL_Ad_ID=592783804979&GL_Campaign_ID=16886355245
- Kleynhans, E. P. (2016). Factors Determining Industrial Competitiveness and the Role of spillovers. *Journal of Applied Business Research*, 32(2), 527-540. doi:<http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v32i2.9594>
- Liendo, M., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las Pymes. *Sextas jornadas "Investigaciones en la facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas*, 311-319. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2133/8044>

- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas*. Organización Internacional del Trabajo.
- Maldovan, J., & Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *margen55*, 1-9.
- Martínez, D. (2015). *Soy Nariño. [Proyecto de grado]*. Universidad de los Andes.
- Mathews, J. C. (2014). *Agenda 2014. Propuestas para mejorar la descentralización*. Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
- Ministerio de Agricultura de Perú. (2015). *las cadenas productivas*. Obtenido de <https://www.midagri.gob.pe/portal/objetivos/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=2>
- Ministerio de Comercio - ADEL Pasto. (2019). *Ruta Competitiva del Café*. Gobierno de Colombia.
- Ministerio de Comercio. (2018). *Actualización Ruta Competitiva del Café en Nariño*. Gobierno de Colombia.
- Mora, L. L., Durán, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276/328>
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Revista Multiciencias*, 9(2), 157-166.
- NOS. (4 de septiembre de 2007). *web.archive.org*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20120929222917/http://nos.nl/artikel/64234-nederlander-leerde-amerika-koffie-drinken.html>

- Oral, M., & Kettani, O. (2009). *Modeling firm competitiveness for strategy formulation*. CIRRELT.
- Organización Internacional de Cafe. (2020a). *Informe del mercado de café. El año cafetero 2019/20 finaliza con excedente*. Organización Internacional de Cafe.
- Organización Internacional del Café. (2020b). *Informe del mercado de café. Las exportaciones de café aumentaron en septiembre de 2020, pero las de todo 2019/20 descendieron un 4,9%*. Organización Internacional del Café.
- Pendergrast, M. (2019). *Motivos pocos comunes de la historia del café y cómo transformó nuestro mundo . libros basicos , 176*.
- Peréz Beltrán, D. B., & Chacón Molina, D. A. (2019). *Sitio Web Responsive Y Aplicación Móvil Que Faciliten La Comercialización Y Producción Del Café De Los Caficultores Del Municipio De Buesaco En El Marco Del Programa De Asesoría Técnica que Desarrolla Fundación para la Promoción Popular*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño .
- Poder Legislativo de la Nación Argentina. (1984). *Ley General De Sociedades N° 19.550, T.O. 1984 Nacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. (1985). *Estrategia y ventaja competitiva*. Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ser competitivo*. Centros Libros PAPF, S.L.U.
- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones Deusto.
- Presidencia de la República de Colombia. (1991). Decreto 1173 del 6 de mayo de 1991. Diario oficial No. 39.814. [Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

- Quillahuamán, D., & Carazas, M. (2018). *La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de las cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo – Cusco 2015. [Tesis de maestría]*. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Obtenido de <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/523>
- Quiñones, F. (2018). *Plan de negocios - modelo de producción tipo asociativo de palma aceitera en Tumaco (Nariño). [Tesis de postgrado]*. Universidad Santo Tomás. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11634/16881>
- Ramírez, L. F. (2006). La competitividad... ¿a qué se refiere? *Revistas UNAL*, 16(29), 107-1017. Obtenido de Ensayos de economía .
- Román, R. E. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad*. Editoriales universitarias de Colombia, ASEUC.
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes*. Universidad de Texas.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria del Departamento de Nariño*. Gobernación de Nariño.
- SICEX. (2022). *Café: un pilar clave para la exportación en Colombia*. Obtenido de <https://sicex.com/blog/importancia-del-cafe-para-la-exportacion-en-colombia/>
- Sukiman, S. (2016). *Qué es el Café Geisha? La Realidad detrás del Grano Fantasía*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2016/09/11/que-es-el-cafe-geisha-la-realidad-detras-del-grano-fantasia/>
- Talancón, H. P. (Enero de 2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Thompson, A., & Strikland. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Universidad Tecnológica de El Salvador. (s.f.). *Glosario*. Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/30034/anexos.pdf>

Vanegas, F. (01 de Febrero de 2018). *Coffee Media*. Obtenido de Destacan exportación del café de Buesaco Nariño: <https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2018/02/01/destacan-exportacion-del-cafe-de-buesaco-narino/>

Vega, J. C. (2008). *Asociatividad*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Unión Europea.

Voces de Nariño. (2018). *Los expertos en Café miran a Buesaco*. Obtenido de <https://xn--vocesdenario-khb.com/los-expertos-en-cafe-miran-a-buesaco/>

Anexos

Anexos 1

Encuesta realizada a los Caficultores

<p>UNIVERSIDAD DE NARIÑO Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Administración de Empresas FICHA DE CARACTERIZACION</p>	 Universidad de Nariño FUNDADA EN 1994	 Facea Academia, Ciencia y Desarrollo
<p>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</p>		
<p>Si usted accede a participar en esta encuesta, se le pedirá responder preguntas en profundidad. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. También se tomará un registro audiovisual de la encuesta que una vez se cuente con su autorización se utilizarán algunas de las imágenes para la producción de un documento como resultado y solo será usado para fines académicos.</p>		
<p>La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Desde ya le agradecemos su participación.</p>		
<p>Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.</p>		
<p>TITULO DEL PROYECTO: Propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales en el municipio de Buesaco.</p>		
<p>OBJETIVO: Caracterizar a los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.</p>		
<p>INSTRUCCIONES: La encuesta consta de cinco (4) criterios en los que se evalúan con respuestas cerradas y abiertas. Sea lo más sincero posible y no deje ninguna pregunta sin respuesta.</p>		
<p>1. IDENTIFICACION Y LOCALIZACION.</p>		
<p>A. Datos Personales y ubicación.</p>		
<p>1.1. Nombres _____ y _____</p>	<p>apellidos</p>	
<p>1.2. Género: F _____ M _____</p>		
<p>1.3. Edad: _____</p>		
<p>2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL CAFICULTOR</p>		
<p>A. Características Sociodemográficas (Marque con una X)</p>		

2.1. ¿Cuál es su máximo nivel educativo alcanzado?

- a. Ninguno _____
- b. Preescolar _____
- c. Básica Primaria _____
- d. Básica Secundaria (6° a 9°) _____
- e. Media (10° a 11°) _____
- f. Técnico _____
- g. Tecnólogo _____
- h. Universitario completo _____
- i. Universitario incompleto _____
- j. Especialización, Maestría. _____

3. HISTORIA DE VIDA EN EL NEGOCIO

A. Antecedentes (Marque con una X)

3.1. ¿Se ocupaba en otra labor antes de dedicarse a la actividad caficultora?

Sí _____ No _____

B. Capacitación y actualización en el negocio

3.2. ¿Cómo se capacita en su trabajo?

- a. No se capacita _____
- b. Capacitación formal _____
- c. Talleres o clases informales _____
- d. Observando a otros _____
- e. Otros ¿Cuál? _____

3.3. ¿En los últimos tres años ha asistido, a un evento de capacitación formal para mejorar el desempeño? Indique cuál o ninguna dado el caso.

- a. Curso de capacitación del Sena _____
- b. Curso de capacitación de Cámara de Comercio _____
- c. Talleres ofrecidos por el Ministerio de Agricultura _____
- d. Talleres de aprendizaje ofrecidos por algún ente municipal/gubernamental _____
- e. Ninguno _____
- f. Otro, ¿Cuál? _____

4. CARACTERIZACION ECONOMICA Y PRODUCTIVA

A. Actividad económica (Marque con una X)

4.1. Actualmente su actividad económica es:

- a. Productor _____
- b. Comercializador y Productor _____

4.2. Hectáreas en producción anual

- a. Entre 320 mts y 500 mts _____
- b. Entre 500 mts y 1000 mts _____
- c. Entre 1000 mts y 1500 mts _____
- d. Entre 1500 mts y 2000 mts _____
- e. Entre 2000 mts y 2500 mts _____
- f. Más de 3500 mts _____

4.3. Árboles en producción anual

4.4. Producción en Kilos anual

4.5. ¿Cuál es el precio promedio regular de venta?

B. Comercialización del producto

4.6. ¿Cómo realiza habitualmente la venta de sus productos?

- a. Venta directamente al consumidor final _____
- b. A través de un intermediario _____
- c. Mediante una organización _____
- d. Otro ____ ¿Cuál? _____

4.7. ¿Cuál es su principal destino de venta?

- a. Mercado local _____
- b. Otros municipios _____
- c. Otros departamentos _____
- d. Extranjeros _____

4.8. ¿De los medios de promoción y difusión de su producto, cuál ha usado?

- a. Voz a voz _____
- b. Televisión _____
- c. Radio _____
- d. Internet _____

- e. Revistas _____
- f. Prensa _____
- g. Volantes _____
- h. Ferias especializadas _____
- i. Otro _____ ¿Cuál? _____
- j. Ninguno _____

4.9. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en la comercialización de su producto?

- a. Limitaciones en el transporte _____
- b. El desconocimiento de mercados _____
- c. La competencia en el mercado _____
- d. Los precios del mercado _____
- e. Ninguno _____
- f. Otro _____ ¿Cuál? _____

5. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN SOCIAL

A. Organizaciones y asociaciones (Marque con una X)

5.1. ¿Usted pertenece a una organización social o grupo colectivo?
 Sí _____ No _____

5.2. ¿Cuál fue la razón principal por la que se asociaron?

- a. Poder de negociación _____
- b. Gestión de Recursos _____
- c. Protección de políticas gubernamentales _____
- d. Afrontar los retos del mercado _____

5.3. ¿Pertenece a la junta directiva de la organización?

Sí _____ No _____

5.4. ¿A qué se dedica la organización?

- a. Producción _____
- b. Comercialización _____
- c. Ambos _____
- d. Otro ¿Cuál? _____

5.5. ¿Cuál es la cobertura o área de influencia de la organización?

- a. Local _____

- b. Municipal _____
- c. Regional _____
- d. Nacional _____
- e. Internacional _____

5.6. ¿Cuál es el principal beneficio que ha recibido de la organización social en el último año?

- a. Ofrece servicios educativos _____
- b. Ofrece servicios recreacionales y culturales _____
- c. Asistencia para el mejoramiento de los procesos de producción _____
- d. Asistencia en el manejo del producto _____
- e. Asistencia en la comercialización _____
- f. Eventos de capacitación y actualización _____
- g. Eventos de capacitación en aspectos administrativos _____
- h. Ejecución de proyectos con organizaciones _____
- i. Apoyo a la organización de eventos feriales _____
- j. No ofrece servicios especiales _____

¡Agradecemos su participación y tiempo!

Anexos 2

Encuesta Realizada a los Clientes corporativos

TITULO DEL PROYECTO: Propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales en el municipio de Buesaco.



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Si usted accede a participar en esta encuesta, se le pedirá responder preguntas en profundidad. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. También se tomará un registro audiovisual de la encuesta que una vez se cuente con su autorización se utilizarán algunas de las imágenes para la producción de un documento como resultado y solo será usado para fines académicos.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.

OBJETIVO: Caracterizar a los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.
ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LOS CAFICULTORES DE CAFÉ ESPECIAL DEL MUNICIPIO DE BUESACO

NOMBRE EMPRESA: _____
 NOMBRE REPRESENTANTE: _____

1. ¿Hace cuánto se encuentra en el mercado del café? (Única respuesta)
 - a. 2 años _____
 - b. 4 años _____
 - c. 5 años _____
 - d. 10 años _____

2. ¿Cuál es el perfil del café de su preferencia? (Única respuesta)
 - a. Notas cítricas achocolatadas _____
 - b. Notas de caramelo _____
 - c. Notas de chocolate _____
 - d. Notas florales y especias _____

3. ¿Cómo se enteró de la existencia de esa marca? (Única respuesta)
 - a. Televisión _____

b. Radio	_____
c. Ferias especializadas	_____
d. Internet	_____
e. Otro, ¿Cuál?	_____
4. ¿Dónde prefiere comprar habitualmente el café? (Única respuesta)	
a. Directamente del productor	_____
b. Tienda de café especializado	_____
c. Mini mercado	_____
d. Distribuidores	_____
e. Otro, ¿Cuál?	_____
5. ¿Qué cantidad de café compra? (Kl, Ton)	

6. ¿Con que frecuencia compra la cantidad de café que escogió? (Única respuesta)	
a. Semanal	_____
b. Quincenal	_____
c. Mensual	_____
d. Anual	_____
e. Otra. Menciónela	_____
7. ¿Cuánto paga usted por 500 gr de café especial? (COP) (Única respuesta)	
a. 6.000	_____
b. 8.000	_____
c. 10.000	_____
d. 12.000	_____
e. Otro, menciónelo	_____
8. ¿Qué variedad tiene en cuenta a la hora de elegir café especial? (Respuesta múltiple)	
a. Típica	_____
b. Borbón	_____
c. Maragogipe	_____
d. Tabi	_____
e. Caturra	_____
f. Variedad Castillo	_____
g. Otra, menciónela	_____
9. ¿En qué presentación prefiere comprar el café? (Única respuesta)	
a. Bolsa	_____
b. Envase	_____
c. Caja	_____
d. Sacos	_____
e. Otra, menciónela	_____

10. Marque las principales características para escoger el café (Respuesta múltiple)

- a. Precio _____
- b. Marca _____
- c. Calidad _____
- d. Empaque _____
- e. Sabor _____
- f. Aroma _____
- g. Rendimiento _____

¡Agradecemos su participación y tiempo!

Anexos 3

Entrevista realizada a los actores del sector

<p>UNIVERSIDAD DE NARIÑO Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Administración de Empresas FICHA DE CARACTERIZACION</p>	 Universidad de Nariño FUNDADA EN 1904	 Facea Academia, Ciencia y Desarrollo
<p>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación</p>		
<p>Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista en profundidad. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. También se tomará un registro audiovisual de la entrevista que una vez se cuente con su autorización se utilizarán algunas de las imágenes para la producción de un documento como resultado y parte de la investigación para ser publicado con fines académicos.</p>		
<p>La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Desde ya le agradecemos su participación.</p>		
<p>Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio.</p>		
<p>TITULO DEL PROYECTO: Propuesta de un modelo asociativo para los caficultores de cafés especiales en el municipio de Buesaco.</p>		
<p>OBJETIVO: Caracterizar a los caficultores de cafés especiales del municipio de Buesaco.</p>		
<p>CUESTIONARIO PARA LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE ENTES CON INFLUENCIA EN EL SECTOR CAFETERO DEL MUNICIPIO DE BUESACO.</p>		
<p>NOMBRE EMPRESA: _____</p>		
<p>NOMBRE REPRESENTANTE: _____</p>		
<p>CUESTIONARIO:</p>		
<p>1. ¿La administración municipal/gubernamental ha desarrollado algún tipo de proyecto o programa en pro del sector cafetero del municipio?</p>		
<p>2. ¿Considera que el estar asociado es una ventaja competitiva para el sector?</p>		

3. ¿Qué beneficios cree usted que se obtendrían en asociarse?
 4. ¿Cree usted que el desarrollo de un modelo asociativo sería una estrategia para lograr la competitividad en el sector cafetero del municipio? ¿Por qué?
 5. ¿Cómo percibe la cadena de valor cafetera en el municipio?
- ¡Agradecemos su participación y tiempo!

Anexos 4

Registro Fotográfico realización de encuestas







