

**OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ, A TRAVÉS DE LA
PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA CADENA DE VALOR, DE
ACUERDO A LA EXPERIENCIA DESARROLLADA EN CINCO MUNICIPIOS
DEL NORTE DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.**

NANCY MARLENY CORDOBA CASTRO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ, A TRAVÉS DE LA
PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA CADENA DE VALOR, DE
ACUERDO A LA EXPERIENCIA DESARROLLADA EN CINCO MUNICIPIOS
DEL NORTE DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.**

NANCY MARLENY CORDOBA CASTRO

**PROYECTO DE GRADO BAJO LA MODALIDAD DE PASANTIA PRESENTADO
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO
AGROINDUSTRIAL**

ASESORES:

**ING. ANDRES MAURICIO MONTENEGRO J.
ING. ZULLY XIMENA SUAREZ**

JURADOS:

**ING. JAVIER GARCIA ALZATE
ESP. VICTOR BUCHELY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO
2007**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

“Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

**A Dios, mi mama, mi hermana, a mi
fuente de inspiración, guía y maestro;
y a todas aquellas personas que
apoyaron la ejecución de
este proyecto.**

AGRADECIMIENTOS

La autora desea expresar sinceros agradecimientos a la Organización Internacional para las Migraciones –OIM, Empresas de Nariño Ltda. y La Embajada de Los Países Bajos, por permitirme desarrollar mi trabajo de grado, en la modalidad de pasantía, en el Proyecto financiado por ellos, denominado “Programa de Desarrollo Sostenible para las Familias Productoras de Café en Nariño”, como también a las personas que apoyaron la ejecución y desarrollo de esta propuesta: Andrés Mejía B, Jorge E. Vásquez, Luis Fernando Gavilanes, Hernán Jurado, Gerardo A. Sarasty M, Andrés M. Montenegro. J, Zully Ximena Suárez, Javier García Alzate, Víctor Manuel Buchely, Max Seidel, Edith Guancha, Carmen Guancha, Blanca Muñoz, Jair Alberto Paz, William Narváez, Liliana Bravo, Aura Enríquez, Nelson Edmundo Arturo.

De una manera muy especial a mi familia por entender tantos días de ausencia, y por ser siempre mi apoyo y los pilares para conseguir lo que me propongo.

A todos los que intervinieron con dudas, inquietudes o comentarios que enriquecieron cada vez más, el desarrollo de esta propuesta y a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso, gracias por su participación y compromiso.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	15
1. IDENTIFICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA	18
2. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1 GENERALIDADES DEL CAFÉ.....	24
4.2 CADENAS PRODUCTIVAS.....	25
4.2.1 Definición	25
4.2.2 Estructura básica de la cadena productiva del café	25
4.2.3 Flujo comercial característico del producto	27
4.2.4 Situación actual de las cadenas productivas en Colombia.....	28
4.3 CADENAS DE VALOR	29
4.3.1 Referentes fundamentales para la creación de cadenas de valor.....	29
4.3.2 Definición	30
4.3.3 Ventajas de las cadenas de valor.....	31
4.3.4 Clasificación	31
4.3.5 Costos de transacción.....	32
4.3.6 Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor	33
4.3.7 Promoción y desarrollo de cadenas de valor	34
4.3.8 Implementación de estrategias de promoción para el desarrollo de cadenas de valor	42
5. DISEÑO METODOLOGICO	55
5.1 Localización del proyecto.....	55
5.1.1 Características de los caficultores.....	56
5.2 Población objetivo.....	57
5.3 Etapas del proceso	59

Etapa 1: Acercamiento de los actores y conocimiento de la realidad de la cadena	60
5.3.1 Selección de la cadena regional.	60
5.3.2 Convocatoria de actores	61
5.3.3 Identificación de la cadena seleccionada.	64
Etapa 2. Desarrollo de condiciones para la implementación de un proyecto piloto con enfoque de cadena de valor (Planeación Participativa).....	71
5.3.4 Desarrollo de confianza al Interior de la cadena	71
5.3.5 Diseño de un proyecto demostrativo o piloto	73
5.3.6 Mejora de los flujos de información	75
Etapa 3. Implementación, seguimiento del Proyecto Piloto - Evaluación y sistematización de la estrategia.	77
5.3.7 Implementación del proyecto demostrativo o piloto.....	77
5.3.8 Seguimiento y Monitoreo de las actividades	86
5.3.9 Evaluación general de la implementación de la estrategia.....	87
5.3.10 Sistematización de la información	88
6. RESULTADOS Y LOGROS OBTENIDOS.....	90
6.1 Implementación de las etapas de promoción para el desarrollo de una cadena de valor.....	90
6.1.1 Selección de la cadena regional y convocatoria de actores.....	90
6.1.2 Identificación de la cadena seleccionada.	98
6.2 Desarrollo de confianza al Interior de la cadena.....	136
6.2.1 Talleres de sensibilización	136
6.2.2 Talleres de Identificación.....	138
6.3 Diseño del proyecto piloto.....	140
6.4 Mejora de los flujos de información	140
6.4.1 Talleres de concertación y dialogo de la cadena	140
6.4.2 Socialización, aprobación y establecimiento de compromisos.....	142
6.5 Ejecución del proyecto demostrativo o piloto.....	143
6.5.1 Desarrollo de capacidades.....	143
6.5.2 Desarrollo de organizaciones de productores	149
6.5.3 Trabajo a través de alianzas	150

6.6	Seguimiento y Monitoreo de las actividades.....	153
6.7	Evaluación general de la implementación de la estrategia	155
6.7.1	Evaluación a nivel interno de la cadena	155
6.7.2	Impacto en el entorno de la cadena	166
6.8	Planteamiento de un prototipo estandarizado.....	168
7.	BENEFICIOS Y PROYECCIONES PARA LA COMUNIDAD.....	172
8.	COSTOS.....	173
9.	CONCLUSIONES	174
10.	RECOMENDACIONES	176
	BIBLIOGRAFIA.....	177
	ANEXOS.....	180

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Representantes del eslabón producción en la estrategia de Promoción y desarrollo de una Cadena de Valor.	62
Cuadro 2. Estructura Capacitación en Desarrollo Empresarial.....	80
Cuadro 3. Matriz histórica de la cadena de café en Nariño.....	98
Cuadro 4. Características comparativas mercado de café convencional Vs mercado diferenciado.....	108
Cuadro 5. Relación de actores identificados de la cadena del café.....	117
Cuadro 6. Censo de problemas general en los eslabones de la cadena.....	118
Cuadro 7. Tipología de las relaciones entre productores -cooperativas del norte u occidente.....	120
Cuadro 8. Tipología relaciones entre productores - Coomerciacafé y otros intermediarios locales.....	121
Cuadro 9. Tipología de las relaciones entre productores - Empresas de Nariño Ltda. (Punto de compra La Unión).....	122
Cuadro 10. Tipología de las relaciones entre comerciantes y empresas trilladoras (Empresas de Nariño Ltda., Almacafé).....	123
Cuadro 11. Tipología de las relaciones entre Empresas de Nariño Ltda. y Starbucks Co.....	124
Cuadro 12. Caracterización de organizaciones horizontales.....	125
Cuadro 13. Costos de producción y precio pagado al productor año 2005.....	134
Cuadro 14. Resultados talleres de sensibilización: Presentación de la estrategia y modulo psicosocial.....	137
Cuadro 15. Matriz FODA general de la cadena del café.....	138
Cuadro 16. Resultados Capacitación en manejo de residuos sólidos y líquidos.....	143
Cuadro 17. Resultados Capacitación en bancos de propagación.....	143
Cuadro 18. Resultados Jornadas de reforestación.....	144
Cuadro 19. Resultados Modulo empresarial y asociativo.....	145
Cuadro 20. Resultados asistencia técnica personalizada y evaluación de fincas cafeteras.....	146
Cuadro 21. Organizaciones de productores conformadas dentro de la estrategia.....	149
Cuadro 22. Volumen y valor de las ventas bajo el modelo de cadena articulada.....	155
Cuadro 23. Comparativo de precios de compra Empresas de Nariño Ltda. Vs Federación Nacional de Cafeteros-Cooperativas.....	161
Cuadro 24. Logros alcanzados por lo actores en su eslabones respectivo, con la puesta en marcha de la estrategia.....	162
Cuadro 25. Sumario de los beneficios y proyecciones para la comunidad.....	171

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Exportaciones de café verde de Nariño año 2002.....	109

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura de la cadena productiva del café.....	26
Figura 2. Flujo característico del café dentro de la cadena.....	28
Figura 3. La vieja cadena productiva Vs. La nueva cadena productiva o cadena de Valor.....	34
Figura 4. Diagrama de Triangulación de los datos.....	38
Figura 5. Etapas predominantes en procesos de promoción y desarrollo de cadenas de valor.....	43
Figura 6. Mapa de ubicación de los caficultores de la población objetivo.....	58
Figura 7. Etapas y actividades ejecutadas dentro del proceso de Promoción y desarrollo de una cadena de valor.....	59
Figura 8. Aspectos analizados dentro del proceso de caracterización y diagnostico de la cadena del café en Nariño.....	64
Figura 9. Tablero del TSEC utilizado para la simulación de una asociación Cafetera.....	81
Figura 10. Grado de escolaridad de los productores de la población objetivo.....	91
Figura 11. Relación de género/cultivo de café.....	92
Figura 12. Variedades de café predominantes.....	94
Figura 13. Edad de arboles en los cultivos.....	94
Figura 14. Imagen caficultor de la población objetivo con sus instalaciones de beneficio antes de la intervención.....	95
Figura 15. Principales canales de comercialización utilizados por los productores.....	96
Figura 16. Exportaciones de Colombia: Federación Nacional de Cafeteros y otros exportadores.....	103
Figura 17. Volumen de exportaciones colombianas de café verde, por país de destino (1995-2005 Octubre).....	104
Figura 18. Comparativo del precio al productor de café en Colombia vs. El precio internacional (US\$ Cents por libra).....	105
Figura 19. Evolución del beneficio entre países productores y consumidores de café.....	106
Figura 20. Mapeo general de la cadena del café en Nariño.....	111
Figura 21. Etapas técnicas del proceso dentro de cada uno de los eslabones de la cadena del café en Nariño.....	112
Figura 22. Flujo del producto dentro de la cadena y tipo de relaciones existentes entre los actores.....	119
Figura 23. Participación de las empresas comercializadoras del café de Nariño.....	130
Figura 24. Motivos de compra del café de Nariño.....	131

Figura 25. Preferencia del café de Nariño sobre otros.....	132
Figura 26. Precios pagados al productor en diferentes municipio cafeteros de Nariño año 2005.....	135
Figura 27. Sesiones de capacitación Psicosocial.....	136
Figura 28. Imágenes talleres de diálogo de la cadena con Representantes de Starbucks Co, Empresas de Nariño Ltda., y productores.....	140
Figura 29. Comparativo de precios pagados al productor año 2005 Vs 2006.....	156
Figura 30. Comparativo precio de anuncio vs real pagado al productor, como referente para medir la calidad física del producto.....	158
Figura 31. Organización de la cadena antes de la intervención.....	163
Figura 32. Organización de la cadena después de la Intervención.....	164
Figura 33. Imágenes del encuentro entre todos los actores involucrados dentro de la estrategia.....	165
Figura 34. Huertas caseras construidas por los productores.....	167
Figura 35. Ejes principales que se proponen para el fortalecimiento y desarrollo sostenible de la cadena.....	168

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entidades responsables del Programa de Desarrollo Sostenible Para las Familias Productoras de Café en Nariño.....	181
Anexo B. Contenido de la encuesta aplicada en el primer acercamiento a los productores.....	184
Anexo C. Costos de producción promedio para el café en el departamento de Nariño.....	186

GLOSARIO

ACTOR: Persona o entidad que interviene directa o indirectamente dentro de una cadena.

CADENA DE VALOR: Colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos del mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena.

CAFÉ DE ORIGEN: Café que se comercializa teniendo en cuenta su lugar de origen definido y condiciones de calidad específicas.

CAFÉ PERGAMINO: El grano de café verde contenido dentro de la cubierta de pergamino ó endocarpio. Para encontrar el equivalente del café pergamino en café verde, multiplíquese el peso neto del café pergamino por 0,80.

CAFÉ PRACTICES: Certificación que concede la multinacional Starbucks Co., por comercializar café con enfoque social y ambiental.

CAFÉ VERDE: todo café en forma de grano pelado, sin endocarpio, antes de tostarse.

CAFÉ: significa el grano y la cereza del cafeto, ya sea en pergamino, verde o tostado, e incluye el café molido, descafeinado, líquido y soluble.

COMMODITY: Significa en castellano, mercancía: Un producto destinado a uso comercial. Generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

ESLABON: Cada una de las etapas técnicas de una cadena

PRECIO DE ANUNCIO: Precio establecido en el mercado para la compra del producto.

PRECIO REAL: Precio pagado sobre el establecido en el mercado, pero teniendo en cuenta las condiciones de calidad física del producto

PRUEBA DE TAZA: Prueba realizada al café con el fin de determinar su calidad a través de análisis sensoriales.

SACO: 60 kilogramos ó 132,276 libras de café verde.

TRAZABILIDAD: consiste en la capacidad para reconstruir la historia, recorrido o aplicación de un determinado producto, identificando: origen de sus componentes, historia de los procesos aplicados al producto, distribución y localización después de su entrega.

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolló una estrategia de Promoción y Desarrollo de una cadena de valor, como alternativa encaminada a optimizar la cadena del café en Nariño. En este proceso se involucró inicialmente a 248 productores de café, de veredas pertenecientes a cinco (5) municipios cafeteros del norte del departamento de Nariño, se contó con la participación de Empresas de Nariño Ltda, y de Starbucks Co., como representantes de los eslabones de la cadena: Trilla/exportación y Tostión, respectivamente; con ellos, a través de métodos participativos, se evaluaron las condiciones de la cadena y se adelantaron actividades enfocadas hacia el mejoramiento de la organización de la cadena, las relaciones entre los actores y la comunicación de diferentes aspectos técnicos para la satisfacción de una demanda identificada de café especial en el exterior requerida por Starbucks Co., asimismo; se realizó un proyecto piloto para medir y testear la efectividad del enfoque de cadena de valor. Finalmente se pudo establecer como resultado una estructura de cadena más organizada, actores más fortalecidos y con trabajo articulado para satisfacer una demanda específica en el mercado, captando mayores beneficios a través de un proceso más equitativo (comercio justo), a lo largo de los eslabones de la cadena.

Palabras clave: Cadenas de Valor, Café, Comercio Justo.

ABSTRACT

Development of a strategy for value chain promotion and development is proposed in the present work. Its main objective was to offer an alternative for coffee commercialization chain in Nariño's Department. A total of 248 coffee growers from five (5) coffee villages were involved in the project evaluation. Empresas de Nariño and Starbucks Co. were included in the value chain evaluation. Post-harvest, Coffee milling, exportation and roasting processes were considered for coffee commercialization chain improvement and organization. Furthermore, issues related with value chain structure focused on international demand were addressed for participative proposal development. For effectiveness evaluation of value chain structures propose a pilot project where fulfilled. Finally, as result of proposal conducted for value chain organization, different benefits for all organization implicated was found, improving the chain equity (fair trade) along the coffee production and commercialization process.

Keywords: Value Chain, Coffee, Fair Trade

INTRODUCCION

Por décadas la producción de café en Nariño ha sido una tradición familiar, aproximadamente 30.000 familias, un equivalente a 180.000 personas, son directamente dependientes de este negocio, como su única fuente de ingresos.¹

El café en el mercado presenta variaciones constantes, sin embargo, el productor siembra por tradición y con la esperanza de que las condiciones económicas sean favorables. En Nariño, al igual que en el resto del país este renglón productivo ha atravesado por periodos críticos, en donde los altos costos de producción y la fluctuación del precio en el mercado han generado pérdidas, obligando al productor a reemplazar el café, por otros cultivos, sin embargo; se confirma que en el transcurso de fin de año del 2005, este sector se ha recuperado, creando confianza nuevamente en el agricultor.²

En cuanto al mercado mundial del café, se puede establecer que el segmento de los Cafés Especiales o Cafés Gourmet, es el único de la industria cafetera que viene creciendo un 15% por año; el consumo en el resto de la industria del café se encuentra estable, con tendencia a descender. Teniendo en cuenta el crecimiento de segmentos de mercado especializados, en el mercado mundial, se ha venido identificando en los últimos años; la diferenciación de cafés especiales desarrollados en regiones particulares o inclusive fincas específicas tales como el Café de Antigua Guatemala, el Café Nariño de Colombia o el Tarrazú de Costa Rica, La Minita Estate Coffee (Región Los Santos, Costa Rica), entre otros.³

Dentro el departamento de Nariño, Empresas de Nariño Ltda., trilladora y exportadora de café; con cincuenta años de experiencia dentro del sector cafetero durante los últimos años ha incursionado en el mercado de cafés especiales, convirtiéndose en el principal proveedor, de café especial de origen de Nariño, a Starbucks Co., empresa tostadora y distribuidora de la marca **“Café Nariño**

¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (O.I.M)-EMPRESAS DE NARIÑO LTDA.-EMBAJADA DE HOLANDA. Programa de Desarrollo Sostenible para las familias Productoras de Café en Nariño. Documento Central.2004, p.4

² SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Consolidado agropecuario 2005. Junio de 2006., p. 120

³ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID., PROGRAMA DE DESARROLLO Y ALCANCE JUVENIL- BID JUVENTUD., Presentación electrónica: Proyecto Details [en línea]. Estados Unidos. [mar. 2004]. Available from internet: www.iadb.org

Supremo” en el exterior; durante este tiempo Empresas de Nariño Ltda., ha demostrado su interés por mantener los vínculos con este cliente preferencial, lo cual ha garantizado la compra del café de Nariño de una manera directa, sin embargo; la comercialización de un producto diferenciado ha hecho que cada vez las especificaciones sean mas rigurosas, por lo que para mantener este cliente la empresa ha venido adelantando algunas alternativas enfocadas hacia la respuesta ágil y oportuna a los requerimientos del mercado.

Aunque la empresa exportadora, ha realizado algunos avances importantes, el tiempo de respuesta ha sido lento, lo que no ha permitido grandes avances para lograr certificar completamente el producto según las especificaciones del cliente, ocasionando una demora en la captación de mayores ingresos que generan los productos diferenciados como los cafés especiales, los cuales podrían beneficiar significativamente a la cadena y sus eslabones, principalmente el productor, quien dentro del sector es el que menos ingresos recibe en razón de la actividad que realiza dentro de la cadena.

Por lo tanto, para garantizar la calidad, de acuerdo a las especificaciones del cliente, un abastecimiento continuo del producto y precios más competitivos dentro de la cadena del café en Nariño, es importante crear alianzas estratégicas que permitan asegurar la calidad y la integridad del producto, generando participación y compromiso de cada uno de los eslabones de la cadena y poder lograr así, que el café de Nariño siga adquiriendo mayor reconocimiento, preferencia, diferenciación y participación en el mercado internacional.

Existe un mercado promisorio para el café del departamento de Nariño e instituciones comprometidas que ya han iniciado con la comercialización de estos productos, sin embargo; se ha identificado que no existen formas idóneas de organización a nivel de cadena que puedan garantizar el aprovechamiento de estas ventajas presentes en el mercado, ya que la actual cadena productiva del café no se encuentra claramente definida como tal y no existe claridad en cuanto a la implementación de estrategias adecuadas encaminadas a incrementar su competitividad.

Para lograr resultados positivos es indispensable establecer un diagnostico del comportamiento actual de la cadena con el fin de definir vínculos nuevos y más fuertes, enmarcados dentro de unos principios básicos de equidad, calidad de los productos, respuesta oportuna a la demanda y relaciones comerciales estrechas y sólidas, que conlleven a que los actores que se involucren dentro de la puesta en marcha de nuevas estrategias de respuestas rápida a la demanda; puedan captar mayores ingresos que ayuden a mejorar las condiciones de los eslabones y la cadena del café se pueda convertir en una estructura organizada con una actividad mas rentable y generadora de nuevas oportunidades de desarrollo.

1. IDENTIFICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

En Colombia el café es considerado como un producto tradicional y representativo, por lo que se ha convertido en “un cultivo económica y socialmente importante para el país por su primer lugar en área cosechada, por su alto porcentaje en el valor de la producción agropecuaria y como generador de empleo.”⁴

Sin embargo, en los últimos años el sector cafetero enfrenta una situación difícil, su rentabilidad ha disminuido, numerosos productores se han empobrecido y las zonas de cultivo viven una crisis económica y social.⁵

Este producto, que era el más importante no solo de la agricultura, sino de la economía nacional, como el principal generador de divisas, con sus respectivas implicaciones en la economía y en la sociedad colombiana, se ha visto en un proceso de retroceso en su participación tanto en el PIB como en las exportaciones del país y también en su presencia en el mercado mundial.⁶

La participación de Nariño en el escenario cafetero Nacional, únicamente representa 2.2%, con una producción aproximada de 267.600 sacos de 60 Kg., ubicándose en el puesto 12, entre los 16 departamentos productores de café en Colombia* ; como puede notarse la participación de Nariño en el escenario cafetero, es muy escasa frente a otros departamentos del territorio.⁷

La caficultura Nariñense, es una actividad de carácter familiar la cual se ha venido transmitiendo de generación en generación lo que la convierte en una actividad de tipo tradicional; donde los caficultores son minifundistas y utilizan en la mayoría de los casos este cultivo como su principal fuente de sustento; ellos comercializan su

⁴ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia., La cadena del café en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica. 1991-2005. [en línea]. Colombia. [Enero. 2006]. p. 28. Available from internet: www.agrocadenas.gov.co.

⁵ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR-COLOMBIA. Dirección de Competitividad. Perfil Cadena de Café., [en línea]. Colombia. [2002]. p. 18. Available from internet: www.mincomex.gov.co.

⁶ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, Op. cit., p. 1.

* Datos para el año 2005

⁷ Ibid., p. 6

producto “café pergamino seco” en mercados locales y a través de intermediarios; por lo general este tipo de comercialización ocasiona acuerdos injustos por parte de los intermediarios y una considerable disminución de la calidad del grano.

Los caficultores poseen un enfoque de producción y comercialización, pero no de mercadeo, existen empresas encargadas de la trilla y exportación las cuales se limitan a cumplir sus funciones, presentándose una tendencia al individualismo y no a la organización del sistema para la búsqueda de la organización de la cadena y la competitividad del sector, las actividades que se realizan dentro de la cadena del café no se coordinan y cada eslabón de la cadena realiza de forma aislada cada una de sus actividades, no existe comunicación y alianzas que ayuden a articular la cadena y hacerla más eficiente.

En Nariño adicional a la crisis cafetera, se encuentran las políticas de globalización y liberación de mercados, que hacen que la situación sea aún más crítica para las personas que dependen de la actividad del café en el departamento; la situación más difícil se refleja principalmente en los productores, quienes por ser su actividad de carácter familiar, en las condiciones actuales les es muy difícil de manera aislada, suplir mercados con altos requerimientos de calidad, volumen y estar dispuestos a responder de manera eficiente a demandas exigentes y fluctuantes.

A pesar de que Nariño no se encuentra entre los mayores productores de café del país, en los últimos años su café ha empezado a ganar reconocimiento en el exterior por sus características propias, así lo confirman los datos obtenidos de volúmenes para el año 2005, donde se muestra que el departamento ha logrado posicionarse en el tercer lugar entre los departamentos exportadores de productos diferenciados, como cafés especiales, con una participación de 65.135 sacos de 60 Kg. de café exportados, después de Caldas y Huila respectivamente.⁸

Sin embargo; la deficiente organización de la cadena, ha hecho que los diferentes eslabones trabajen de manera aislada bajo un sistema tradicional, el cual ha generado inequidad a nivel de los diferentes actores y desconocimiento de las tendencias reales del mercado, que de ser aprovechadas favorablemente, podrían brindar mayor oportunidades para todos eslabones de la cadena.

⁸ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Apuesta exportadora agropecuaria. Cafés especiales. [en línea]. Colombia [2006]. Available from internet: www.mincomex.gov.co.

2. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La desorganización de la cadena de café en Nariño, ha ocasionado una ineficiente respuesta a mercados en crecimiento y un estancamiento en su desarrollo; por lo tanto la implementación de nuevas alternativas para la reorientación de las actividades de los actores de la cadena y creación de vínculos fuertes entre ellos; la harán mucho mas eficiente y estará preparada para responder efectivamente a las oportunidades del mercado; lo que puede verse revertido en mayores y mejores oportunidades para la comercialización del producto e incremento y/o estabilidad en los ingresos de los actores.

Una de las oportunidades actuales que se presenta para el café de Nariño, es su reconocimiento entre los consumidores del exterior, como un café especial; no obstante, para la comercialización de un producto bajo estas características se requiere como principal requisito una sólida cultura por la calidad en todas las etapas del proceso, debido a que el mercado internacional de los Cafés Especiales es muy exigente con este aspecto; ya que se necesita un café diferente que sobresalga de los estándares; los clientes pagan un mayor precio pero requieren que satisfagan sus expectativas; igualmente este tipo de mercado está orientado a apoyar el desarrollo social y económico de los productores de café, por lo que es vital que exista equidad y transparencia en la distribución de beneficios dentro de la cadena.

Debido a las exigencias que implica la comercialización de cafés especiales, se hace necesario que exista una cadena de café integrada y articulada, esto garantizaría una respuesta acertada a esta demanda y crearía unas bases para el trabajo de los actores bajo un nuevo modelo de cooperación que les brinde la confianza necesaria para explorar nuevas vías de comercialización y encaminar nuevas acciones para la consecución a largo plazo de una cadena del café fortalecida y competitiva.

Es por esto que para lograr implementar un proceso de organización de la cadena del café en Nariño, mejorando la actividad de los actores y la respuesta a mercados de café en desarrollo, se plantea la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, la cual permitirá cumplir con los parámetros y especificaciones del producto de una manera eficiente, los actores se comprometen con la calidad del producto en cada una de las etapas, se comparten decisiones, beneficios y se garantiza el aprovechamiento inmediato de las ventajas que se presenta en el mercado para el café de Nariño.

Una cadena de valor es “una red estratégica de organizaciones/empresas independientes, productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista;

quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, están dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado, actuando desde la demanda antes que de la oferta; cuyo propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.⁹

Dentro de la problemática de la cadena del café en Nariño, las cadenas de valor se plantean como una herramienta de gran ayuda para generar organización de la cadena y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar, ya que este enfoque contribuye a aumentar y mejorar la distribución del ingreso en áreas rurales, facilita la inserción al mercado, reduce costos de transacción, aumenta el intercambio de información, mejora la transferencia de tecnología, y facilita la adopción e implementación de los requerimientos de la demanda, aumentando los niveles de competitividad de los diferentes actores y por ende de los eslabones de la cadena, en especial el más crítico en el que participan los productores de café.

La creación de una cadena de valor, se convierte en una alternativa viable para la optimización de la cadena del café en Nariño; ya que requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor, por lo que el flujo de información oportuna entre los otros eslabones de la cadena habilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado. Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena. Los actores, trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; juntos elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente de transparencia y equidad, en el cuál los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.

Asimismo esta herramienta se convierte en una alternativa para mejorar la utilización de los recursos, facilitar el cumplimiento de protocolos ambientales, mejorar el control del origen del producto, aumentar la participación y el poder de la región en el mercado mundial, y establecer un marco para el intercambio de tecnología, conocimientos y beneficios comparativos.

⁹ IGLESIAS,D., Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de Valor en el sector agroalimentario.[en línea]. [Feb.2002]. p. 7. Available from internet: www.infoagro.net

Con la creación de una cadena de valor, se podrá satisfacer una demanda existente, de café de origen, accediendo a beneficios que se ocasionan por este tipo de comercialización, entre los que se encuentran:

- Precios más estables para los productores
- Beneficiar al productor a través de un acceso seguro de su producto al mercado.
- Constatar la entrega del café de origen, desde el productor hasta el cliente, lo cual se conoce como Trazabilidad; y que es esencial al momento de comercializar este tipo de producto.¹⁰

Asimismo, la conformación y articulación de la cadena del café, permitirá que el cliente, quien paga más por esta clase de producto (café de origen), pueda constatar que parte de ese sobreprecio, este llegando a manos del caficultor y se pueda lograr una distribución de beneficios coherente a lo largo de la cadena de valor, evitando así acuerdos injustos por parte de intermediarios.

Para lograr la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, se dispone del apoyo del sector privado a través de una empresa exportadora presente en el departamento de Nariño; Empresas de Nariño Ltda., quien ya ha logrado establecer unas relaciones comerciales fuertes y significativas con su cliente en el exterior Starbucks Co., estas dos empresas; junto con la cooperación internacional de la Embajada de los Países Bajos y la Organización Internacional Para Las Migraciones (OIM); han empezado a ejecutar el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, donde pretenden a través del cumplimiento de diferentes objetivos mejorar las condiciones de vida y negocio de los productores de café en Nariño.

Con esta estructura y el apoyo financiero y organizacional, de las entidades involucradas es viable el desarrollo todas las actividades para que a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor en su etapa inicial se logre optimizar la cadena y se deje planteado una estructura de trabajo replicable para que a corto, mediano y largo plazo se realicen nuevas intervenciones que ayuden a fortalecer y desarrollar la cadena del café en Nariño

¹⁰ FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Cafés Especiales. [en línea]. Colombia. Available from internet: www.cafedecolombia.com/comercialización/denominaciondeorigen.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar una estrategia de optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del norte del departamento de Nariño.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico de la cadena productiva del café en Nariño.
- ✓ Sensibilizar a los caficultores de los municipios de Buesaco, La Unión, El Tablón de Gómez, Arboleda y San Pedro de Cartago para el fomento del desarrollo asociativo y empresarial.
- ✓ Brindar capacitación sobre el manejo y funcionamiento de las cadenas de valor para lograr un incremento del conocimiento, entre todos los actores de la cadena.
- ✓ Estimular y guiar el proceso de integración de los eslabones de la cadena de suministro de café.
- ✓ Proponer un prototipo estandarizado de acuerdo con la experiencia desarrollada, para crear un modelo esquemático que garantice un desarrollo sostenible de la cadena de valor de suministro de café en Nariño

4. MARCO TEÓRICO

4.1 GENERALIDADES DEL CAFÉ

El café es una de las bebidas más populares en el mundo occidental y se considera como un producto básico de gran importancia para la economía de varios países productores que, en algunos casos como el de Colombia, dependen en buena medida de su venta a los países consumidores como fuente de divisas.¹¹

En la actualidad, el cultivo del café en Colombia está ubicado, en su gran mayoría, sobre el perfil de las laderas de sus tres cordilleras; y en menor escala en la Sierra Nevada de Santa Marta.

En Colombia se recoge café durante todo el año. Se dan dos cosechas, una grande que se llama cosecha principal y una pequeña denominada traviesa o mitaca, que produce aproximadamente una tercera parte de la principal. Estas características permiten ofrecer al mundo café fresco durante todo el año.

Las zonas cafeteras colombianas están ubicadas en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle.¹²

El departamento de Nariño cuenta con 40.200 fincas con café, un área cafetera de 24.406 hectáreas, 21.879 viviendas y 30.000 productores. La mayoría de sus suelos son de origen volcánico, que le dan características especiales a la taza de café.¹³

La participación de Nariño en el escenario cafetero Nacional, únicamente representa 2.2%, con una producción de 267.600 sacos de 60 Kg., ubicándose en el puesto 12, entre los 16 departamentos productores de café en Colombia*;

¹¹ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X. Op.Cit., p. 11.

¹² EMPRESAS DE NARIÑO LTDA., Lineamientos generales de evaluación de Café Practices. Área liderazgo ambiental. Bogotá., 2005., p. 9

¹³ Ibid., p. 10

* Datos para el año 2005

siendo la participación de Nariño en el escenario cafetero, escasa frente a otros departamentos del territorio.¹⁴

4.2 CADENAS PRODUCTIVAS

4.2.1 Definición

“Una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”.¹⁵ Dentro de una cadena productiva se diferencian dos tipos de actores.

- **Actores directos**

Son los actores directamente involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena (en algún momento tienen que ser propietarios del bien al cual se refiere).

- **Actores indirectos**

Son actores que brindan un servicio de apoyo a los actores directos: proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, entre otros). Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena.¹⁶

4.2.2 Estructura básica de la cadena productiva del café

Cuando se hace referencia al café se trata de sus formas o estados: pergamino, verde, tostado, e incluye el café molido, descafeinado, liofilizado, líquido y soluble¹⁷. De su proceso al mercadeo, el café recorre diferentes fases o estadios (Figura 1).

En primer lugar, la cadena comprende las actividades agrícolas que se realizan en finca, tales como siembra, recolección, beneficio y secado. En los diferentes

¹⁴ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X., Op. Cit., p. 6

¹⁵ CENTRO INTERNACIONAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA (CICDA)., Guía Metodológica para el Análisis de cadenas Productivas., Editorial Línea Andina S.A.C., 2004., p.11

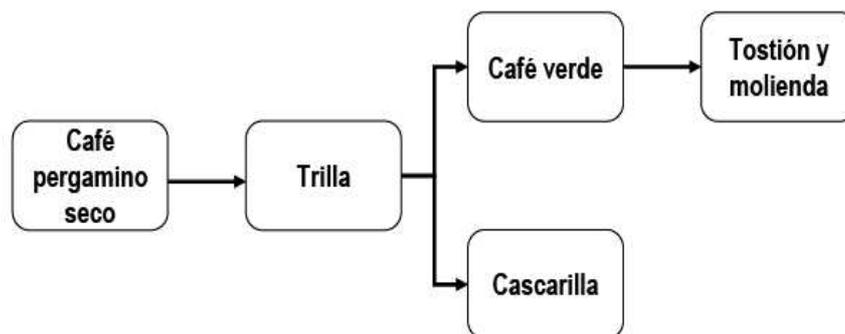
¹⁶ Ibid., p. 38

¹⁷ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X., Op. cit., p.2

momentos de esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, el café es denominado sucesivamente café pergamino mojado, pergamino húmedo y pergamino seco, el cuál es el producto final de esta fase productiva.¹⁸

En seguida, el café pergamino seco se transporta a la trilladora, donde se procede a pelarlo, es decir, se le extrae por medio de máquinas especializadas, la película o endocarpio que lo cubre, convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color café característico.¹⁹

Figura 1. Estructura de la cadena productiva del café



Fuente: Espinal, G., Martínez, H., Acevedo. X., 2006²⁰

En Colombia, este café verde se destina directamente a la exportación. Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostión, molienda y empaquetado en el caso del café molido ya sea cafeinado, descafeinado, mezclado con azúcar, entre otras, o, después de un proceso ampliado que implica la torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea

¹⁸ Ibid., p.2

¹⁹ Ibid., p.3

²⁰ Ibid.

para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios.²¹

Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo en la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo, y sin recurrirse a la torrefacción²².

4.2.3 Flujo comercial característico del producto

Las cadenas del café son distintas según el país, la empresa o la corporación que compra el café. Sin embargo, simplificando, se pueden establecer unas etapas las cuales, se consideran características dentro del mercado tradicional. (Figura 2)

El café es producido, en su mayoría, por pequeños productores aunque también hay grandes plantaciones. La primera etapa de la transformación se hace en el país de origen, donde se separa y se limpia el grano de café.²³

El “café verde”, que es como se denominan los granos de café una vez liberados de la pulpa, se puede comprar o directamente del origen o bien a través de los diferentes mercados en los países exportadores. Una vez llegado al puerto de destino, el café se vuelve a limpiar. El comerciante internacional vende el café directamente a una tostadora o a un broker (agente de bolsa). Los tostadores mezclan varios cafés (si no se vende como café de origen), lo tuestan y lo muelen.²⁴

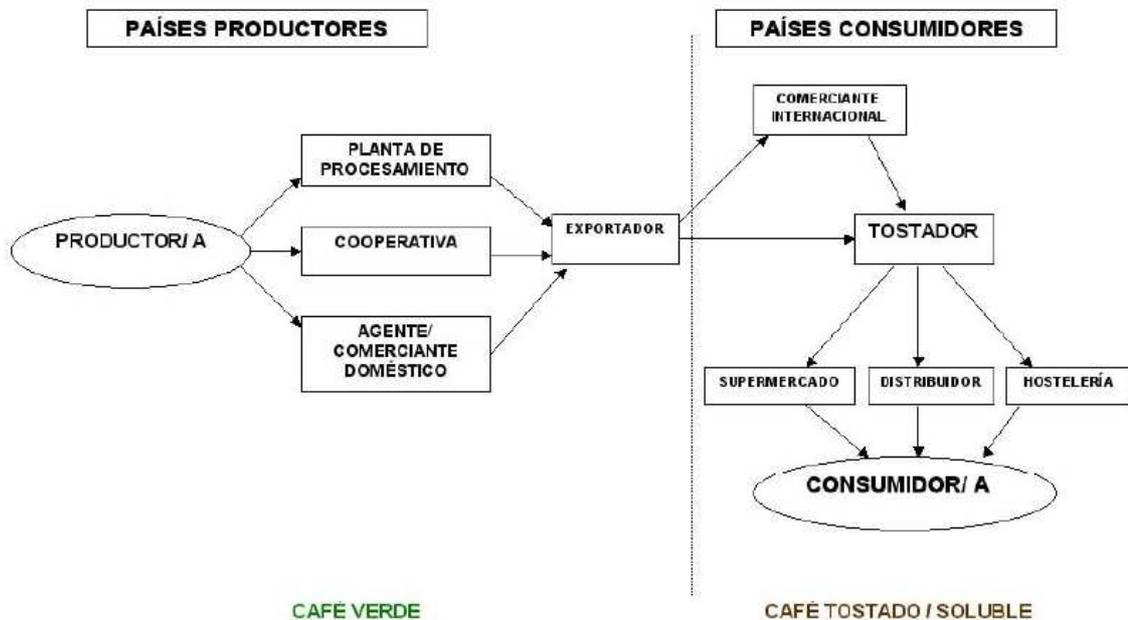
²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid., p.4

²⁴ Ibid.

Figura 2. Flujo característico del café dentro de la cadena



Fuente: OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES.²⁵

4.2.4 Situación actual de las cadenas productivas en Colombia

La situación actual de muchos sectores agropecuarios demuestran una falta de integración entre los agentes productivos, los cuales por el contrario, compiten individualmente entre si (proveedores de insumos, intermediarios, medios de transformación, comercialización, entre otros). En este mundo globalizado, los niveles de competencia se hacen más exigentes, por lo que se tiene que empezar a trabajar a nivel de una competencia entre cadenas productivas, para lograr el desarrollo del sector agropecuario. Por ello el Estado y el sector productivo privado enfrentan un desafío de trabajo articulado que si se deja de lado, podría significar otra oportunidad perdida para el país.

²⁵ LAS TRANSNACIONALES DEL SECTOR CAFÉ. Editorial Ideas., 2004. En: Observatorio De Corporaciones Transnacionales. Boletín No 2., p. 4

4.3 CADENAS DE VALOR

4.3.1 Referentes fundamentales para la creación de cadenas de valor.

Los cambios generados en la economía como producto de la globalización, hacen más dependientes a las economías y exigen de ellas mayores niveles de competitividad, para ganar mercados. El logro de competitividad ya no es exclusividad de una sola empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y de las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el mercado.²⁶

Cada vez es mayor la necesidad por parte de supermercados, agroindustrias y comercializadoras, de trabajar de manera conjunta y coordinada con asociaciones de productores, para poder de esta manera garantizar la calidad de los productos, la frecuencia de abastecimiento y precios más competitivos.²⁷

Estos procesos se están observando tanto en cadenas de exportación, como en sistemas locales, en donde la oportunidad para que la agricultura familiar aproveche y utilice estos nuevos canales de comercialización esta dada por la capacidad que posea este grupo para superar las diferentes barreras que le impiden aumentar su competitividad, y alcanzar los estándares de calidad que exige la demanda.

Entre los principales factores que disminuyen la competitividad de la agricultura familiar y limitan su participación en mercados especializados Piñones., et al, 2006²⁸; menciona los siguientes:

- Baja calidad del producto
- Bajo volúmenes y frecuencias de venta
- Altos costos de producción
- Altos costos de transacción
- Difícil acceso a recursos financieros
- Escaso capital humano

²⁶ PIÑONES., S, AVILA.,L, TARTANAC. F. Alianzas Productivas en Agrocadenas Experiencias de la FAO en América Latina., Organización de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO., Santiago, Chile., 2006., p. 18-19., Available from internet: www.rlc.fao.org

²⁷ ACOSTA., L. A., Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas:“Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización., Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe., Santiago de Chile., Mayo – 2006., p.4, 5

²⁸ PIÑONES., S, AVILA.,L, TARTANAC. F., Op. Cit., p. 55-57

- Escasa infraestructura
- Falta de organización empresarial y seriedad
- Deficiente apoyo institucional
- Falta de compromiso organizacional

Desde esta perspectiva, las políticas de desarrollo que asumen los países deben tener un enfoque integrador que enlace las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien agropecuario, a través de la formación de cadenas, que actúen como una unidad, posibilitando la participación coordinada y consciente de los actores de la cadena productiva orientándose a la generación de valor, de tal forma que posibilite el beneficio de todos los participantes de la misma.

4.3.2 Definición

La “Cadena de Valor” se puede definir como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena. El termino “cadena del valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.²⁹

Dentro de una cadena de valor, sus miembros, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“win-win”), por lo cual todos ellos se benefician financieramente y son todos parte del proceso de tomar decisiones y compartir la información.³⁰

Este enfoque, se puede decir que nació con el “*Filiere Approach*” diseñado por académicos Franceses interesados en mejorar la coordinación y distribución de productos agrícolas. Posteriormente Porter (1985) retomó este enfoque resaltando la importancia de analizar cada uno de los componentes de la cadena de manera independiente, y luego interrelacionada identificando puntos claves en la cadena donde ganar competitividad, Gereffi (1990) desarrolló la metodología para el análisis global de cadenas (GCC), con el objetivo de identificar los patrones de gobernabilidad en la cadena, finalmente Kaplinsky (2002) sugiere la metodología de análisis de cadenas de valor, como herramienta importante para apoyar pequeños productores en países en desarrollo interesados en penetrar mercados globales, de manera sostenible³¹.

²⁹ IGLESIAS, D., Op. cit., p. 3.

³⁰ Ibid., p. 6

³¹ ACOSTA., L. A., Op.cit., p.6

4.3.3 Ventajas de las cadenas de valor

Algunas de las ventajas que ofrece este enfoque, es que facilita el desarrollo de alianzas productivas entre los diferentes eslabones, permitiendo el uso más eficiente de los recursos disponibles, mejorando por ello la competitividad. Entre las demás ventajas se encuentran las siguientes: (Wood, 2001; ISNAR, 2002; Porter, 1985; Kaplinsky, 2000):³²

- Resalta la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y factores claves de competitividad.
- Facilita la identificación y análisis del flujo de información.
- Identifica problemas, puntos críticos y «cuellos de botella» a lo largo de la cadena, facilitando el desarrollo de soluciones de manera conjunta entre los diferentes actores.
- Permite analizar, de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones.³³

4.3.4 Clasificación

Las cadenas de valor se pueden calificar de diferentes maneras, dependiendo, por ejemplo, del tipo de producto, del grado de diferenciación o número de actores involucrados en la cadena.

- a. Dependiendo del tipo de producto, su utilización final, el grado de transformación o las características de la demanda, las cadenas de valor se clasifican en:
 - **Cadenas de valor alimentarias:** las relacionadas únicamente con productos frescos.
 - **Cadenas de valor industriales:** las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.³⁴

³² Ibid, p.5

³³ Ibid.

³⁴ PIÑONES, S., ACOSTA,L., TARTANAC,F., Op. Cit., p.29

- b. Dependiendo del grado de diferenciación del producto, se clasifican en:
- **Cadenas de valor básicas:** giran entorno a productos tales como granos, tubérculos y cereales, se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, un bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número reducido de actores. Ejemplos de este tipo son: las cadenas de arroz, banano, trigo y soya.
 - **Cadenas de valor diferenciadas:** se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las *commodities*. Este tipo de cadenas requiere de alta coordinación entre productores, procesadores y distribuidores. Ejemplos de este tipo de cadena son las cadenas del vino y de productos orgánicos.
- c. Dependiendo del tipo y número de actores que participan, las cadenas de valor se clasifican en:
- **Cadenas simples:** incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción, comercialización y mercadeo.
 - **Cadenas extendidas:** incluyen, además de la cadena principal, otras cadenas que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con ésta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.³⁵

4.3.5 Costos de transacción

Los costos de transacción de una cadena de valor, son aquellos costos incurridos al llevar a cabo una transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, en las diferentes fases técnicamente separables de producción o distribución. Estos costos se clasifican en: costos de información, costos de negociación y costos de monitoreo (Williamson, 1979).³⁶

El grado de competencia actual obliga a reducir al máximo los costos de transacción a lo largo de la cadena, siendo éste un factor, en muchos casos, decisivo para seguir o ser excluido del mercado. Dentro de las ventajas del enfoque de cadenas de valor es que permite integrar diferentes eslabones de la cadena, manteniendo la independencia de cada uno de los actores; pero,

³⁵ Ibid., p.29-30

³⁶ Ibid., p.33

incrementando el nivel de coordinación, confianza e intercambio de información, por ende, disminuyendo los costos de transacción.³⁷

Los costos de transacción aumentan a medida que se incrementa el nivel de diferenciación o especialidad de un producto. Por ejemplo, es altamente factible que el costo de información, negociación y monitoreo entre un comprador y un proveedor de carne de vacuno certificada sea mayor que el costo de transacción entre un proveedor y un comprador de carne de vacuno regular (Hobbs, 1996).³⁸

El ejemplo anterior permite observar la utilidad del enfoque de cadenas de valor; éste, al facilitar el nivel de coordinación de los diferentes eslabones, minimiza los costos incurridos en información, negociación y cumplimiento de contratos, ofreciendo, de este modo, un producto final a un valor o precio más competitivo.³⁹

4.3.6 Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor

Muchas veces se usan los términos cadenas productivas y cadenas de valor de manera intercambiable pero, de hecho, hay unas diferencias importantes entre los dos (Figura 3). En su definición más sencilla una cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales. A diferencia, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva.

Según Hobbs et al. (2000)⁴⁰, una cadena de valor se diferencia de una cadena productiva porque:

- ✓ Existe una visión estratégica de largo plazo entre los participantes de la cadena.
- ✓ Los participantes reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos para definir objetivos comunes, compartir riesgos y beneficios, y hacer funcionar la relación.

³⁷ Ibid., p-34

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ HOBBS. J; COONEY, A; FULTON, M., Value Chains in the Agri-Food Sector. Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan., Canada. 2000. Available from internet: http://www.usask.ca/agriculture/agec/publications/value_chains.pdf

- ✓ Es orientada por la demanda y no por la oferta, y por lo tanto responde a las necesidades de los consumidores.
- ✓ Existe un compromiso compartido entre los participantes para controlar la calidad y consistencia del producto.
- ✓ Cuenta con un nivel alto de confianza entre los participantes lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Figura 3. La vieja cadena productiva Vs. La nueva cadena productiva o cadena de Valor



Fuente: LÓPEZ., C. (2003)⁴¹

4.3.7 Promoción y desarrollo de cadenas de valor

La promoción para el desarrollo de cadenas de valor, tiene como objetivo facilitar la cooperación intersectorial y articulación entre los actores productivos locales y las instancias públicas y privadas que cuenten con los recursos e instrumentos que se requieran en una región determinada. Asimismo, pretende promover una mejor integración de los pequeños productores agrícolas con las cadenas; empresas procesadoras, exportadoras, comercializadoras, con el fin de mejorar su

⁴¹ LÓPEZ., C., Experiencias de articulación de redes empresariales en la región andina., Manual para el articulador, MINKA., Trujillo, Perú, Febrero de 2003, p. 177

acceso al mercado y los ingresos de las familias rurales, y apoyar el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas vinculadas con políticas y programas de cadenas, competitividad y promoción de agronegocios⁴².

El éxito de una cadena de valor depende de la presencia de un conductor o dueño de una idea claramente identificada. Sin tal conductor que tenga la visión, la voluntad y la perseverancia, el éxito es improbable y es altamente dependiente de la habilidad de los socios potenciales de la cadena para cooperar uno con el otro y crear situaciones de “GANAR-GANAR”. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, pero la administración calificada de la cadena de valor por una tercera parte puede mejorar enormemente un inicio exitoso, jugando un rol vital en facilitar el manejo de conflictos y la comunicación entre las partes.⁴³

El desarrollo de cadenas de valor efectivo toma mucho tiempo, debiendo pasar principalmente por las siguientes etapas:

- Construir confianza alrededor de un objetivo común.
- Desarrollar nueva información y análisis de sistemas
- Desarrollar un proyecto piloto para medir y testear los nuevos enfoques
- Definir nuevas relaciones de negocios basadas en la experiencia del trabajo y nueva información.⁴⁴

Además, si se desea ver el concepto de cadena de valor como una herramienta estratégica de desarrollo, es necesario profundizar en:

- Conocer el contexto externo de la cadena, es decir entender cómo funciona, quienes son y de que manera interactúan los diferentes actores.
- Cómo generar relaciones ganar-ganar.
- Conocer los procesos que se desarrollan al interior de la cadena y en lo posible en cada uno de los eslabones. (Garza et al. 2003).⁴⁵

⁴² PIÑONES, S., ACOSTA, L., TARTANAC, F., Op. Cit., p.191

⁴³ IGLESIAS, D., Op. cit., p.23-24

⁴⁴ Ibid., p. 24

⁴⁵ GARZA, J., GARZA, S., HARTWICH, F. 2003., Alianzas público-privadas para investigación y desarrollo en cadenas agroindustriales: La situación en El Salvador. San José, Costa Rica. ISNAR. Mayo, 2003. Citado en: Piñones, S., Acosta, L., Tartanac, F., Alianzas productivas en Agrocadenas., Op.cit., p. 27-28

4.3.7.1 Herramientas básicas

Las actividades para la promoción y desarrollo de la(s) cadena(s) de valor, se realizan dentro de un contexto de interacción y participación activa de los actores involucrados y comprometidos en el desarrollo de la cadena desde momentos previos a la puesta en marcha de las actividades y durante ellas; por lo tanto el carácter de la investigación e implementación de todas las etapas debe enmarcarse de tal forma que las herramientas utilizadas en todos los procesos estén acordes con estos aspectos.

El trabajo participativo entre las partes involucradas dentro de la cadena, además de servir como herramienta para la recolección de información y desarrollo de actividades, también se utiliza como un acercamiento básico generador de confianza y responsabilidad inicial en el desarrollo de la cadena. Otros puntos de estudio y algunos vacíos dejados en el análisis participativo, se pueden soportar en información secundaria.

A continuación se describen algunas de las herramientas básicas que se pueden utilizar en la recolección de información y desarrollo de las diferentes actividades, dentro del proceso de promoción y desarrollo de cadenas de valor.

I. Investigación por métodos participativos

La investigación participativa es una herramienta muy útil analizando las cadenas de valor. Involucra a las personas de las poblaciones a intervenir para la recopilación y análisis de datos, teniendo como responsable de dicha actividad investigadores profesionales que actúan como, facilitadores.⁴⁶

Ventajas:

- Las personas de la región conocen y manejan todo lo relacionado con sus sistemas de sustento, y asumen gran parte de ganancias o pérdidas en cualquier esfuerzo de desarrollo, ellos deben ser los participantes activos en la selección, diseño, planificación y aplicación de intervenciones que se vayan a efectuar.
- Con las personas de la región se hace a menudo más fácil conseguir información sensible, y se puede juzgar con exactitud la información de los investigadores.

⁴⁶ KIT., FAIDA MALI AND IIRR. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute., Amsterdam, Faída Market Link., Arusha, and International Institute of Rural Reconstruction., Nairobi, 2006., p. 190

- Las personas que han estado envueltas en la investigación son las que por lo general emiten los resultados y recomendaciones.⁴⁷

Principales líneas guía

- Se maneja teniendo en cuenta las preguntas que se necesita que sean contestadas y no el método.
- La manera más eficaz para enriquecer el estudio además del trabajo participativo es el uso de una combinación de métodos y fuentes.
- El análisis de cadena está principalmente sobre las relaciones, así que se debe escuchar ambos lados de la historia.
- Alimentar el análisis con diferentes actores. Esto ayuda a provocar el cambio.
- El mapeo es un ejercicio calificado: ayuda a exteriorizar los cuellos de botella, las faltas de equidad, y la influencia de puntos críticos para cada acción.⁴⁸

Actitudes y principios

La investigación participativa se confía en ciertas actitudes subyacentes y principios:

- Los investigadores deben ser subjetivos y fieles a la investigación.
- La autocrítica constante y la evaluación del proceso son importantes para el éxito.
- El acercamiento de la investigación debe ser adaptado a la situación local y cultural: debe planearse de antemano, pero debe ser bastante flexible para cambiar si las técnicas particulares no están trabajando bien.
- La triangulación o estrategias múltiples para estudiar el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas y los diversos métodos usados ofrecen visiones adicionales que pueden consolidar los resultados.⁴⁹

II. Triangulación de datos

La triangulación puede ser entendida como una relación entre tres o más personas quienes están viendo algo en particular. Cada una puede ver una parte del objeto más no su totalidad. Pasa lo mismo con la cadena. Cada cual ve el sistema desde su punto de vista y, por ende, puede describir lo que ve o vive pero es parcialmente ciego frente a las realidades de los otros actores. Para tener una

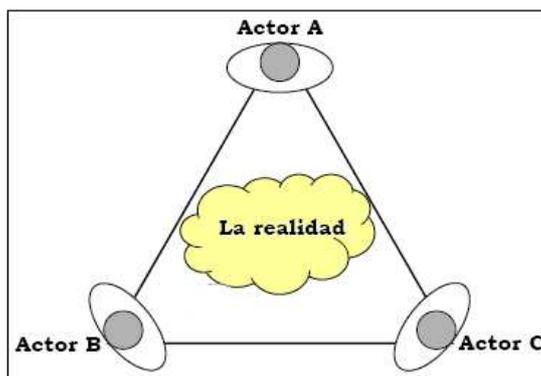
⁴⁷ Ibid., p.190

⁴⁸ Ibid., p.190

⁴⁹ Ibid., p.190

visión más completa, entonces, hay que combinar – o triangular – los puntos de vista de todos.⁵⁰ (Figura 4)

Figura 4. Diagrama de Triangulación de los datos



Fuente: LUNDY M., et al. (2004)⁵¹

En la práctica, la triangulación implica revisar datos concretos desde varios puntos de vista. Es común encontrar que los actores nombran diferentes dificultades desde sus puntos de vista, pero cuando los revisan usando la triangulación resultan ser parte del mismo problema. Por ejemplo, productores tienden a hablar de bajos precios para sus productos mientras que procesadores y comerciantes hablan de problemas de calidad y constancia. Todos están describiendo el mismo problema (falta de información sobre qué producir, cómo y cuando), desde sus propios puntos de vista. Cuando se hace una triangulación de los datos, es más fácil ver su relación y así encontrar soluciones que ayudan a la cadena como sistema y no un grupo de actores específico.⁵²

La fuente principal de información primaria sobre la cadena son los talleres participativos; sin embargo, es probable que algunos de los actores de la cadena no participen directamente en los talleres debido a sus actividades empresariales

⁵⁰ LUNDY M., GOTTRET M., CIFUENTES W., OSTERTAG C., BEST R., Diseño De Estrategias Para Aumentar La Competitividad De Cadenas Productivas Con Productores De Pequeña Escala., Manual de Campo, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales., Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)., 2004., Available from internet: www.ciat.cgiar.com., p. 45

⁵¹ Ibid.,p.45

⁵² Ibid., p. 46

o intereses; de ser así, la entidad ó persona facilitadora debe pensar en otras maneras para recopilar su punto de vista e información.⁵³

III. Dialogo semi-estructurado⁵⁴

Objetivo del ejercicio: Recolectar información general o específica mediante diálogos con individuos (informantes clave), grupos familiares (hogares representativos) o grupos focales.

Tiempo: Variable según los casos, a menudo entre 30 y 60 minutos.

Metodología

Paso 1. Se elabora una guía de entrevista

La guía de entrevista por lo general se compone de un máximo de diez a quince temas, con informantes clave; ó seis a siete temas con grupos. En esta guía de forma clara se resumen, los puntos fundamentales de los cuales se necesita obtener información ó que se quieren aclarar. Estos temas no son preguntas, solo sirven de orientación; deben ser utilizadas de forma flexible (secuencia de temas conforme al flujo del diálogo) y deben ser memorizados con el fin de que exista naturalidad dentro del diálogo.

La guía de la entrevista no es una herramienta rígida, esta se revisa y se adapta constantemente conforme a los resultados de las entrevistas. No se realiza de forma mecánica, el dialogo debe ser fluido y abordando temas nuevos que vayan surgiendo y sean relevantes para el propósito de la entrevista.

Paso 2. Determinar como se va a hacer la selección de las personas y/o grupos a entrevistar

Sesgos más comunes en la selección de informantes:

- **Sesgo en el acceso:** limitarse a la gente más accesible
- **Sesgo de género:** conformarse solo con la participación de un género predominante.

⁵³ Ibid., p.46

⁵⁴ DONOVAN. J., Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor: Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural., Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco)., CATIE., Turrialba, Costa Rica., Agosto 2006., p.16-17

- **Sesgo de proyecto:** limitarse a la gente que ya está involucrada con un proyecto y/o institución.

Paso 3. Elaboración de las entrevistas

Dentro de la elaboración de las entrevistas, es primordial el comportamiento del facilitador; por lo tanto, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Poner a la gente en confianza, minimizar la distancia, no mostrar disgusto o desprecio con ciertas respuestas de la gente.
- Mantener la atención en lo que dice la gente, mirar a la cara, no dejar ver el cansancio, ni aburrimiento.
- No interrumpir, ni cambiar bruscamente de tema
- No usar una guía en forma rígida, utilizar temas que vayan apareciendo en el transcurso del diálogo, investigar los temas hasta llegar a conclusiones.
- Usar solo preguntas abiertas y claras.
- Profundizar los comentarios
- No usar preguntas muy difíciles o amenazadoras.

Paso 4. Análisis de resultados

Según los casos, se toma nota durante el diálogo. Si se quiere mantener la espontaneidad, es preferible anotar las informaciones inmediatamente después de terminar el diálogo. Al final de la jornada se pueden evaluar los resultados, tomando como base las siguientes pautas:

- La persona entrevistada tiene experiencia directa en los temas que se abordaron. ¿Está en condiciones de generar una información confiable?
- ¿La persona reflexiona antes de contestar, o parece contestar lo que ella piensa que queremos escuchar?
- ¿Podría existir una razón para que no nos diga la verdad? ¿Hay incentivos que podrían influir en la respuesta de la gente?
- Se pueden clasificar las respuestas en 1(hechos), 2(opiniones) y 3(rumores).

Paso 5. Triangulación/ verificación

La información obtenida se debe comparar con otras fuentes: otras entrevistas, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema, e información secundaria (publicaciones, documentos, entre otros).

IV. Diálogo con informantes clave⁵⁵

Objetivo: Obtener en forma rápida información sobre un tema donde existen puntos de vista diferentes.

Tiempo necesario: Variable según los casos, no más de 2 horas continuas con una persona

Metodología

Paso 1. Elaborar una guía de entrevista (máximo seis a siete temas), con la herramienta diálogo semi-estructurado.

Paso 2. Seleccionar los informantes clave: estos deben ser representantes de los diferentes eslabones de la cadena.

Paso 3. Presentación: explicar con claridad, el objetivo de la entrevista. Antes de empezar con el proceso hay que explicar la razón de la entrevista, porqué se ha seleccionado a dicho informante, cuál es la institución responsable y cómo se utilizará la información obtenida. Hacer claridad es fundamental, porque los informantes comentarán con otros actores y es preciso evitar que se genere confusión y expectativas erróneas.

Paso 4. Realización del diálogo: este se lleva a cabo teniendo en cuenta las bases del diálogo semi-estructurado.

Además de la información primaria, se puede complementar el trabajo con información secundaria contenida en informes, libros u otros documentos disponibles sobre la cadena. Si se usa información secundaria es importante compartir y verificar estos datos con los participantes en los talleres, para comprobar su validez.

V. Recolección de información secundaria⁵⁶

Este tipo de herramienta se utiliza básicamente para la recolección de datos relacionados principalmente con las condiciones de la cadena, historia, entorno y tendencias del mercado. A continuación se presentan algunas fuentes de consulta:

- Internet
- ONG y proyectos de desarrollo

⁵⁵ Ibid., p. 10

⁵⁶ Ibid., p. 10

- Universidades y centros de investigación
- Ministerios y otras agencias estatales (en especial para investigar estudios del comportamiento de la cadena y otros aspectos)
- Cámaras de comercio (informes de importaciones, exportaciones, tratados, aranceles, figuras legales.) y otros gremios profesionales.
- Revistas técnicas, informes técnicos, boletines, entre otros.

En cuanto a la información sobre los mercados, es importante tomar en cuenta que mediante los sistemas de inteligencia de mercados basados en Internet, se puede obtener material puntual sobre los mercados internacionales y los diferentes regímenes de estrategias y calidad para la exportación de productos agrícolas y forestales.

4.3.8 Implementación de estrategias de promoción para el desarrollo de cadenas de valor

Para la promoción y desarrollo de cadenas de valor existen muchas metodologías desarrolladas por diferentes instituciones dedicadas a la investigación; como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza(CATIE), Costa Rica; el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Colombia; y diversos autores; algunas de estas se han utilizado ampliamente, sin embargo; no existe un esquema único a seguir, ya que cada cadena es un caso diferente, por tal razón, los enfoques se pueden y deben ajustar de una manera flexible, considerando el contexto específico de cada cadena, región y/o país.

Si bien, no existe un esquema único establecido para los procesos de promoción y desarrollo de cadenas de valor, dentro de la diversidad de metodologías existentes se han identificado unas etapas predominantes (Figura 5); consideradas como esenciales para la obtención de resultados tangibles, independiente a las particularidades de la cadena.

Figura 5. Etapas predominantes en procesos de promoción y desarrollo de cadenas de valor



Fuente: Este proyecto

I. Selección de la cadena regional

La selección de una cadena productiva parece ser bastante sencillo pero la realidad es algo diferente. Los encargados de implementar la estrategia tendrán que encontrar un equilibrio entre criterios como demanda efectiva del mercado, rentabilidad, impacto, factibilidad, la base organizativa existente y la posibilidad de acompañar el proceso en su desarrollo. Si este proceso se lleva a cabo en coordinación con otras entidades o grupos base, cada una con intereses particulares, se vuelve más lento pero, a la vez, posiblemente más sostenible en el tiempo. La finalidad de este proceso es seleccionar, con base en los criterios escogidos, las mejores opciones para implementar en un territorio dado. En la práctica esto implica un esfuerzo por conseguir información válida para priorizar entre opciones similares pero al final mejora la posibilidad de que la estrategia diseñada tenga éxito.

Es importante entender que el proceso de promoción para el desarrollo de cadenas de valor busca facilitar las negociaciones suficientes entre los participantes de una cadena productiva para lograr la conformación de una cadena de valor. Sin embargo; es necesario resaltar que la cadena de valor resultante contará con un grupo reducido de los participantes de la cadena productiva. No todos los participantes están interesados o dispuestos a entrar en una cadena de valor dado que este paso requiere negociar, compartir información, riesgos y cambiar el estado actual de las relaciones a lo largo de la cadena. Con una

cadena de valor es más factible lograr estrategias complejas de diferenciación del producto e innovación y así ventajas competitivas más sostenibles en el tiempo.

- ***Definición de Criterios Propios de Selección***

Cada entidad o grupo de entidades puede desarrollar sus propios criterios de selección. Puede ser desde lo más elemental hasta lo más técnico; depende mucho de la necesidad de discutir antes de definir la ó las cadenas a trabajar. Si la entidad facilitadora tiene una o varias cadenas definidas como parte de su proyecto, entonces, no hay mucho sentido en una discusión larga.

La definición de los criterios de selección es el resultado de un proceso de investigación que comprende la revisión de información secundaria, la realización de entrevistas con actores clave y el análisis de factores, tanto socioeconómicos como culturales y productivos, presentes en la región y al interior de las cadenas; para lo cual es recomendable disponer de un diagnóstico previo, donde se tenga en cuenta los anteriores aspectos, lo cual facilitará y agilizará el proceso de implementación y desarrollo de cadenas de valor.

A continuación se presentan algunos de los criterios de selección utilizados comúnmente; sin embargo, no es un listado único y depende de las condiciones especiales de cada región y cadena:

- ✓ Mercado potencial del producto (demanda y oferta)
- ✓ Rentabilidad del producto (análisis costo- beneficio)
- ✓ Nivel de competitividad
- ✓ Organizaciones existentes
- ✓ Importancia actual y potencial de la cadena en el país o región
- ✓ Capacidad de generación de empleo
- ✓ Enfoque de género
- ✓ Participación de la pequeña agricultura; interés institucional o gubernamental.

La selección de las cadenas con las cuales se va a trabajar es un factor de gran importancia, por tal motivo se sugiere identificar y definir criterios prioritarios que faciliten su selección. Puede ocurrir que las cadenas hayan sido seleccionadas previamente —por los países, instituciones u otros organismos— por diferentes razones. Es recomendable identificar y documentar cuáles fueron los factores o criterios que marcaron esta selección.

II. Convocatoria de actores

Después de haber realizado la selección de la cadena es necesario realizar la convocatoria de los actores que participarán dentro de la propuesta, ya que de hecho, existen muchos actores que hacen parte de las cadenas, pero sin embargo; no todos estarán dispuestos a cooperar para la implementación de nuevas estrategias que impliquen mayores inversiones y compromisos.

Existen dos criterios generales muy útiles que se pueden tener en cuenta estos son:

- Que tengan interés en participar en la elaboración de la estrategia de promoción y desarrollo de una cadena de valor.
- Que puedan tomar iniciativas para mejorar la cadena ellos mismos. El segundo criterio es importante ya que nos lleva a analizar cuáles de los actores pueden incidir sobre el funcionamiento de la cadena de una vez.

Esta reflexión nos lleva a incluir actores con poder en la cadena, a veces conocidos como los “capitanes” de la cadena. Estas personas y empresas pueden ejercer diversas formas de incidencia sobre la cadena, no solamente en el sentido económico. Por ejemplo, una empresa procesadora que dentro de sus planes individuales está interesada en probar nuevas formas de presentación del producto, desarrollar nuevos productos para el mercado o entrar en una alianza con productores puede incidir bastante. Los compradores finales del producto tienen el poder económico de la compra y, si participan en la elaboración de la estrategia, pueden facilitar cambios rápidos y duraderos en las relaciones entre los otros actores. En este sentido, entonces, se revisan la totalidad de los actores identificados y se selecciona los más apropiados.

III. Talleres de identificación de la cadena seleccionada.

El primer paso en cualquier alianza es facilitar el encuentro de las diferentes partes para crear un escenario de discusión y negociación en donde salgan a flote los beneficios y dificultades que puede representar la realización de la alianza.

Estos talleres buscan identificar en la(s) cadena(s) seleccionadas interrelaciones, problemas, limitantes y oportunidades existentes en los diferentes componentes del proceso, es decir, desde la producción primaria, pasando por el procesamiento agroindustrial, hasta la comercialización, distribución y el consumo final. Al conocer mejor dichas interrelaciones, es posible propiciar el desarrollo de alianzas productivas orientadas a mejorar el nivel de competitividad de los diferentes eslabones de la cadena.

- **Caracterización y diagnóstico de la cadena**

Es necesario antes de la implementación de cualquier estrategia dentro de una cadena(s), generar un diagnóstico corto, claro y conciso, acerca de la cadena con la que se va a trabajar con el fin de conocer más a fondo su problemática; observar como se encuentra la cadena actualmente y poder evaluar al final los avances logrados dentro de la misma.

Dentro de la elaboración de un diagnóstico de cualquier cadena se deben tener en cuenta el estudio de aspectos tales como la historia, el entorno, los actores de la cadena, el aspecto de relaciones de la cadena y la organización de los mismos, así como el mercado y un análisis financiero que van a contribuir al conocimiento de la cadena y a la generación de nuevas alternativas de desarrollo.

- **Elaboración del mapa de la cadena**

El mapeo es una técnica sencilla y económica para estimular una reflexión sobre los vínculos entre diferentes partes que conforman una cadena, tanto los vínculos horizontales (entre entidades del mismo eslabón de una cadena) como los verticales (entre empresas que representan a diferentes eslabones).⁵⁷

El objetivo de esta actividad es identificar de manera participativa el flujo físico que tiene el producto en la cadena, los diferentes eslabones, actores y procesos de transformación, asimismo; aumentar el conocimiento mutuo sobre las relaciones empresariales actuales a lo largo de una cadena productiva, con el fin de identificar posibles oportunidades para lograr una mayor integración de la misma.

Para el desarrollo de la actividad, se recomienda dividir a los participantes en subgrupos, solicitándoles que dibujen la cadena como la conocen. Se recomienda que cada subgrupo cuente al menos con un actor que represente cada eslabón. Para finalizar se realiza la comunicación y consolidación de resultados.

El mapeo de la cadena se puede realizar teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ ***Dibujar un cuadro para cada eslabón (etapa logística) de la cadena:*** debajo de cada cuadro, se anotan las funciones (actividades) que se realizan. Ejemplos de eslabones son obtención o producción de materia prima, distribución, transformación, almacenaje, transporte, exportación, importación, venta al por mayor, venta al por menor, provisión de insumos, provisión de servicios financieros, empresariales y técnicos. En algunos casos, una

⁵⁷ DONOVAN.J., Op. Cit., p.6

empresa puede cumplir con varias funciones en la cadena. Por ejemplo los beneficios de café a menudo realizan el tostado, se encargan de la exportación, y proveen servicios técnicos y financieros.

- ✓ **Identificar y reflexionar sobre la participación en cada eslabón de la cadena:** ¿quiénes están involucrados en cada eslabón? ¿cuáles servicios proveen los actores y quiénes reciben estos servicios? ¿cuáles son las diferentes características socioeconómicas que existen entre los actores (por ejemplo: género, edad, nivel de educación o ingresos, etc.)? Es importante anotar los contactos clave en la cadena.
- ✓ **Conectar los diferentes cuadros (eslabones) con líneas que indican el tipo de relación empresarial:** se distinguen con una línea sólida las relaciones de confianza, donde los actores están dispuestos a compartir información, experiencias, entre otros; y con una línea quebrada las relaciones menos profundas, donde se coordinan y comunican solo lo necesario para realizar el traspaso del producto.
- ✓ **Planificar el levantamiento de información más detallada:** en las próximas actividades y pasos, se complementará la información obtenida mediante el mapeo preliminar, con datos más detallados. Para facilitar la identificación de las necesidades de investigación, se recomienda contestar, mediante la herramienta diálogo con informantes, clave las siguientes preguntas: ¿cuáles preguntas requieren de información cualitativa, cuantitativa o investigación participativa? ¿qué nivel de precisión o detalle es necesario para que la información obtenida sea suficientemente fidedigna? ¿quiénes pueden facilitarnos la información requerida?

El mapeo provee un marco para realizar una primera reflexión de las relaciones en la cadena y las posibles oportunidades de mercado y sus requerimientos.

IV. Desarrollo de confianza al interior de la cadena

Para el desarrollo de confianza al interior de la cadena se debe profundizar y perfeccionar las actividades grupales que brindan espacios participativos los cuales facilitan el encuentro entre agentes productivos y otros sectores. Asimismo, permiten conocer problemáticas, necesidades y oportunidades de las cadenas, a la vez que aportan al crecimiento de la confianza al interior de éstas, para el desarrollo de alianzas productivas.

En este eje enmarcado dentro del proceso de promoción de cadenas de valor, las actividades se deben enfocar principalmente; bajo tres aspectos importantes:

- **Talleres de sensibilización.**

Los talleres de sensibilización de los diferentes agentes productivos permiten actuar sobre la incertidumbre y contribuye a lograr mayores resultados en los talleres de concertación o de negocios. Estos talleres se encuentran encaminados hacia la creación de condiciones para el diálogo, con el fin de evitar falsas expectativas; igualmente se utiliza para generar espacios a fin de preparar a los participantes de la cadena para que hagan parte de sesiones de diálogo con un espíritu de cooperación y libre de prejuicios.

Se pueden realizar talleres con todos los actores o con personas pertenecientes al sector productivo para que puedan identificar sus potencialidades, las de su comunidad y logren aprovechar mejor las oportunidades que se presentan. Asimismo, es útil para explicar de manera clara el objetivo, las ventajas de las alianzas, los componentes de seguimiento y evaluación del impacto del proceso.

- **Talleres de identificación:**

Los talleres de identificación tienen como objetivo principal la identificación y análisis de puntos críticos, teniendo como base diagnósticos generales de las cadenas.

Retomando la información tanto secundaria como primaria, generada en la sección de diagnóstico y caracterización de la cadena; el proceso de identificación se empieza con el análisis de la realidad de la cadena basado en la metodología de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más comúnmente conocido como FODA.

Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.⁵⁸

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las

⁵⁸INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA TÉCNICA., Metodología para el análisis DOFA., Dirección De Planeación Y Organización., México., Marzo 2002., p., 2

oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.⁵⁹

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta una organización o empresa, y por las que puede tener una posición privilegiada frente a la competencia. Estas pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

Las fortalezas se clasifican en:

- **Comunes:** cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- **Distintivas:** cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, o aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.
- **De imitación:** son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización o la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, tales como; carencia de recursos, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Después de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es importante realizar una priorización de cada uno de los aspectos identificados en cada variable, ya que pueden existir aspectos que resultan ser similares a otros, asimismo, la priorización se convierte en una herramienta útil para clasificar los diferentes aspectos identificados, de acuerdo a la relación de estos con las expectativas y objetivos para cada caso de aplicación.

⁵⁹ GLAGOVSKY. H., Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires
Buenos Aires, Argentina. Available from internet: www.monografias.com

Es común encontrar que los factores prioritarios para un grupo de actores no los son para los otros grupos. En este momento los facilitadores deben enfocar sus esfuerzos en encontrar factores que crucen la cadena, con el fin de mostrar las relaciones entre las limitaciones de cada eslabón. En este proceso es útil hacer referencia al mapa de la cadena y revisar si las limitaciones priorizadas pudiesen tener sus causas y efectos en más que un eslabón.

Para construir objetivos estratégicos ofensivos se partirá de las oportunidades más representativas, pues son las más estratégicas para la cadena, lo mismo que para construir objetivos estratégicos defensivos se partirá de las debilidades más marcadas, pues son las más peligrosas para la competitividad de la cadena.

V. Desarrollo de capacidades

Los talleres de capacitación están orientados a incrementar el nivel organizacional y mejorar las capacidades de gestión y negociación de los productores. El proceso de desarrollo de capacidades se plantea principalmente con un enfoque orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en las actividades de la cadena, a través del desarrollo de sus aptitudes empresariales, conocimiento de los eslabones de la cadena y el desarrollo de facultades de negociación, tanto con proveedores y clientes; como con otros productores.

El desarrollo de capacidades sirve para mejorar destrezas y conocer técnicas para la promoción de alianzas productivas, a través del desarrollo de capacidades de negociación y gestión empresarial, con el fin de sentar las bases para el fomento de la cooperación y la concertación. El desafío es lograr que los productores visualicen las ventajas de un trabajo integrado y organizado con más actores de la cadena.

VI. Mejora en los flujos de información

En esta línea se requieren actividades que apunten a mejorar los sistemas y flujos de información sobre mercados y precios, con el fin de promover la confianza recíproca, aumentar la transparencia de las negociaciones, y disminuir la información asimétrica entre los agentes de la cadena, particularmente, al definir los contenidos de su relación comercial.

Entre las actividades que se pueden adelantar para el mejoramiento de los flujos de información se pueden encontrar las siguientes:

- ✓ Mejorar el flujo de información de la oferta y demanda de productos.
- ✓ Información oportuna sobre las condiciones cambiantes del producto de acuerdo a las expectativas del consumidor.
- ✓ Contar con diagnósticos de las cadenas como instrumentos de apoyo para la formulación de los planes de negocio.
- ✓ Apoyo a la diferenciación de productos.
- ✓ Sistematizar oferta institucional de instrumentos de apoyo.
- ✓ Implementar un sistema de inteligencia de mercado de la cadena (precio, calidad, volumen, acuerdos comerciales, segmentación, entre otros), cuidando la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

VII. Desarrollo de organizaciones de productores

Este proceso se da cuando existe una cierta madurez en la cultura empresarial de los productores, la que no puede ser creada desde afuera, pero sí motivada a través de iniciativas que faciliten la comunicación, la confianza y la cohesión entre los productores.⁶⁰

Es fundamental considerar el papel que juegan los liderazgos para guiar el cambio cultural necesario e iniciar estrategias basadas en el enfoque de alianzas. Existe un gran número de formas asociativas, que desarrollan directa o indirectamente actividades de tipo económicas, el modelo de organización debe ser acorde con las necesidades y la cultura de los productores.

Las actividades para el desarrollo de las organizaciones de productores deberán encaminarse, en primer lugar hacia la validación de los esquemas organizativos para pequeños productores con fines económicos, la sistematización de información sobre las principales formas asociativas con el fin de preparar un análisis comparativo y por último la capacitación en gestión de los esquemas organizativos y fortalecimiento organizacional.

VIII. Formulación e implementación de proyectos demostrativos

La Financiación de Proyectos Demostrativos ayuda a sostener las cadenas, por lo general se realiza estableciendo proyectos pilotos con objetivos específicos que consoliden la experiencia y el conocimiento necesario para trabajar en forma conjunta a largo plazo.

Para la formulación e implementación de proyectos demostrativos se deben realizar planes de acción concretos que este acordes con la problemática de la cadena, por tal razón se deben realizar reuniones participativas con los actores

⁶⁰ PIÑONES, S., ACOSTA,L., TARTANAC,F., Alianzas productivas en Agrocadenas., Op.cit., p.195

involucrados con el fin de identificar prioridades y posibilidades de intervención para mejorar determinados puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena.

- **Talleres de concertación y diálogo de la cadena.**

En ese espacio se deberá analizar, de manera específica, la diferencia existente entre el beneficio derivado al alcanzar el objetivo de manera independiente o a través de la alianza.

El propósito del taller de concertación es brindar un espacio de encuentro y conversación entre actores con el fin de discutir el desarrollo de la cadena. Estos talleres sirven como herramienta para comprender la importancia de coordinar y negociar en conjunto, asimismo; estos espacios son utilizados para realizar un *Diálogo de la Cadena* entre los diferentes eslabones que la integran; el “*Dialogo de la Cadena*” es una herramienta eficaz para establecer vínculos entre los diferentes eslabones de la cadena; pone énfasis en las características técnicas de los productos, como un elemento base para la concertación del negocio y como punto de referencia para fijar el precio de los productos; dentro de este *Diálogo de la Cadena*, se pueden identificar las principales especificaciones requeridas por la industria, entre ellas: calidad insumos, calidad productos (tamaño y color), tiempos de entrega, competitividad del precio, servicio, asistencia técnica, aseguramiento de la calidad y calidad total.

En estos talleres se sientan las bases para que los participantes comprendan la importancia de la demanda, para identificar los requerimientos necesarios de cada eslabón de la cadena, sean productores, empaques, industriales o comerciantes; para poder satisfacer al consumidor. Las mesas de concertación no sólo se valoran por el intercambio de información comercial, sino también como lugar de aprendizaje y de encuentro para el conocimiento entre los actores.

- **Elaboración del Plan de acción**

Una vez construidos de manera participativa los objetivos, y las actividades encaminadas a resolver los cuellos de botella presentes en la cadena, se diseñan planes de acción concretos ó proyectos piloto a través de los cuales se puedan ir cumpliendo con uno o varios de los objetivos planteados para la consecución del objetivo general, estos además deberán enfocarse hacia el trabajo conjunto con los eslabones involucrados, con el fin de reforzar la confianza y mejorar las relaciones a través de actividades concretas a nivel de cadena.

Los planes de acción tienen las siguientes características:

- ✓ Deben permitir la disminución de las brechas de inequidad en las cadenas, al tener un impacto en el mejoramiento de las relaciones técnicas, económicas y sociales entre los actores de diferentes eslabones y de un mismo eslabón.
- ✓ Deben ser viables y concretos. Son planes operativos, en los que cada actor directo o indirecto asume el compromiso de realizar una serie actividades para el desarrollo de la cadena.
- ✓ Deben ser de corto a mediano plazo (máximo de dos a tres años) y de aplicación inmediata a partir de los recursos disponibles de los diferentes actores para apoyar el desarrollo de la cadena; es decir, no implican nuevos financiamientos.

El plan de acción elaborado se socializa y se revisa en una reunión, con la participación de todos los actores relevantes interesados en el desarrollo de la cadena estudiada. Es muy importante que en esta reunión participen los directivos de cada una de las asociaciones, organizaciones, empresas, gremios, instituciones, entre otros, para que los presentes puedan tomar decisiones. El plan es ajustado y aprobado.

Finalmente, se debe garantizar que el plan junto con los acuerdos tomados se cumpla. En esta etapa es muy importante definir un mecanismo de monitoreo y evaluación del plan de acción. Se recomienda que los actores involucrados en la aplicación del plan designen una institución facilitadora o promotora del plan.

IX. Seguimiento, Monitoreo y evaluación

El seguimiento, monitoreo y evaluación, permite verificar sistemáticamente que las actividades planificadas se estén llevando a cabo según lo esperado, o que estén progresando en el logro de los resultados planificados, facilitando realizar correcciones oportunas. Esta fase sirve, además, de escenario para discutir otros problemas presentes y plantear soluciones⁶¹.

Los métodos de evaluación son elegidos dependiendo de los objetivos de cada estrategia y de las particularidades de la cadena en la que se aplique. Entre los aspectos evaluados y que brindan información real sobre el impacto de la implementación de estrategias de promoción y desarrollo de cadenas de valor; se pueden incluir los siguientes:

⁶¹ Ibid., p. 25

1. Dentro de la cadena

- Costos de producción: Evolución de los costos de producción en los diversos eslabones de la cadena.
- Rendimientos por unidad: Evolución de los rendimientos por unidad empleado en la cadena.
- Valor del producto final: Evolución del valor (en moneda constante) del producto final de la cadena.
- Rentabilidad: Evolución de la rentabilidad bruta o neta del producto para la cadena. Rentabilidad puede ser calculada en los diferentes eslabones de manera sencilla para identificar actores que captan un porcentaje mayor de beneficios.
- Distribución de beneficios: Evolución de la distribución del valor final del producto dentro de la cadena. Este indicador es de especial interés en proyectos enfocados hacia la reducción de la pobreza.
- Penetración de mercado
- Volumen de ventas
- Valor de las ventas⁶²

2. Resultados sobre medios de vida (diferenciados por grupos poblacionales y género)

Dentro de este aspecto se puede evaluar la participación de los ingresos generados por la cadena como porcentaje de las estrategias de vida de la población local y la evolución del porcentaje de ingresos de la población meta proveniente de actividades relacionadas con la cadena. Esta medición puede incluir la venta de productos, generación de empleo o eliminación de compras como resultado de la aplicación de la estrategia. Las anteriores variables se aplican dependiendo el tipo de cadena, las características y el enfoque de la estrategia⁶³.

⁶² LUNDY M., GOTTRET M., CIFUENTES W., OSTERTAG C., BEST R., Op. Cit., p. 83

⁶³ Ibid., p. 85

5. DISEÑO METODOLOGICO

Para la promoción y desarrollo de una cadena de valor a partir de la cadena de café, se procedió a ajustar la metodología básica de implementación, encontrada en la bibliografía, de tal manera que se adaptara a las condiciones reales de la cadena; las actividades se plantearon bajo el concepto de análisis participativo, con el fin de incrementar el conocimiento de la cadena y de ésta manera determinar las condiciones actuales y las ventajas existentes para la misma.

El proceso se dividió en tres etapas principales; en la primera se ejecutaron actividades de acercamiento y conocimiento de la realidad de la cadena, en la segunda las actividades se encaminaron hacia la creación de condiciones propicias para la implementación de un proyecto piloto con los actores involucrados, que permitiera establecer una experiencia inicial de trabajo a través de un enfoque de cadena de valor y la creación de los primeros lazos de confianza y compromiso para el trabajo conjunto, la tercera etapa se dirigió hacia la implementación, seguimiento y monitoreo de las actividades enmarcadas dentro del proyecto piloto, el cual se elaboró con la participación de los actores, buscando solucionar una problemática presente en la cadena; asimismo dentro de esta etapa se realizó la evaluación general de la estrategia; para finalmente proponer un prototipo enfocado hacia la continuidad del modelo de cadena de valor bajo un enfoque sostenible.

5.1 Localización del proyecto

El proyecto se desarrolló en veredas ubicadas en cinco (5) municipios del norte del departamento de Nariño, más específicamente en los municipios de Buesaco, Tablón de Gómez, Arboleda, San Pedro de Cartago y la Unión.

Estos municipios, según la clasificación realizada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; pertenecen al *Ecotopo Cafetero** 220A, caracterizándose por su ubicación en la cuenca del río Patía y en las subcuencas de los ríos

* Ecotopo Cafetero: Región agroecológica delimitada geográficamente, teniendo en cuenta condiciones predominantes de clima, suelo y relieve donde se obtiene una respuesta biológica similar del cultivo de café.

Juanambú y Mayo; sus cultivos se localizan entre los 1300 a 1800 metros sobre el nivel del mar (msnm)⁶⁴, no obstante, según observaciones actuales la caficultura a logrado extenderse; alcanzado actualmente áreas sembradas hasta los 2000 msnm⁶⁵.

El clima de estas zonas se caracteriza por precipitaciones anuales de 1700 a 1900mm, disminuyendo en los meses de junio a septiembre, lapso de tiempo considerado como verano, donde se presenta un déficit hídrico en el suelo. Las épocas de cosecha principal, se presentan entre los meses de abril y mayo, aunque este periodo pueden verse afectado por las condiciones climáticas.⁶⁶

La caficultura de la zona norte y en general de todo el departamento de Nariño, se presenta como una actividad tradicional donde los productores dentro de sus plantaciones de café siembran diferentes cultivos de pancoger, sombrío de consumo y leña, los cuales son considerados importantes para mantener el sustento de las familias y ayudar a la conservación de los suelos, importante en esta regiones, por el predominio de terrenos con topografía pendiente.

5.1.1 Características de los caficultores

Los caficultores de estas regiones son considerados como pequeños productores en relación a su capacidad de producción, se caracterizan por tener una pequeña finca y mano de obra familiar, con una limitada capacidad financiera⁶⁷.

Este grupo no tiene como objetivo “la rentabilidad de la inversión”; sino mantener con su cafetal un adecuado nivel de vida familiar, utilizando los recursos disponibles para ellos⁶⁸.

Dentro de los pequeños caficultores existen dos grupos muy definidos:

⁶⁴ GOMEZ. L., CABALLERO. A., BALDION. J., Ecotopos Cafeteros de Colombia., Agroclimatología, Centro de Investigaciones en Café-CENICAFE., División de Desarrollo Social., Federación Nacional de Cafeteros., Bogotá.,1991., p.17

⁶⁵ Empresas de Nariño Ltda., Dirección Técnica de Campo.

⁶⁶ GOMEZ. L., CABALLERO. A., BALDION. J., Op. Cit., p. 17

⁶⁷ SALDÍAS. C., Una reflexión sobre la producción de café en Colombia. División de Producción y Desarrollo Social. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia., Octubre de 1995., p. 10-11.

⁶⁸ Ibid., p.11

- Los que aún conservan los cafetales tradicionales
- Los que han tecnificado sus cafetales⁶⁹

Para el caso del primer grupo (caficultura tradicional) se puede decir que es un modelo que aunque no proporciona alta rentabilidad por hectárea, permite complementar la producción de café con actividades agrícolas y pecuarias que proporcionan alimentos a la familia; de esta manera se liberan recursos monetarios para suplir otras necesidades familiares. En cuanto al segundo grupo, se identifican los productores que han tecnificado sus cafetales con densidades de siembra medias o altas y han sostenido productividades importantes.⁷⁰

En estas zonas la actividad productiva y comercial se mueve alrededor de la caficultura la cual es realizada por la gran mayoría de sus habitantes.

5.2 Población objetivo

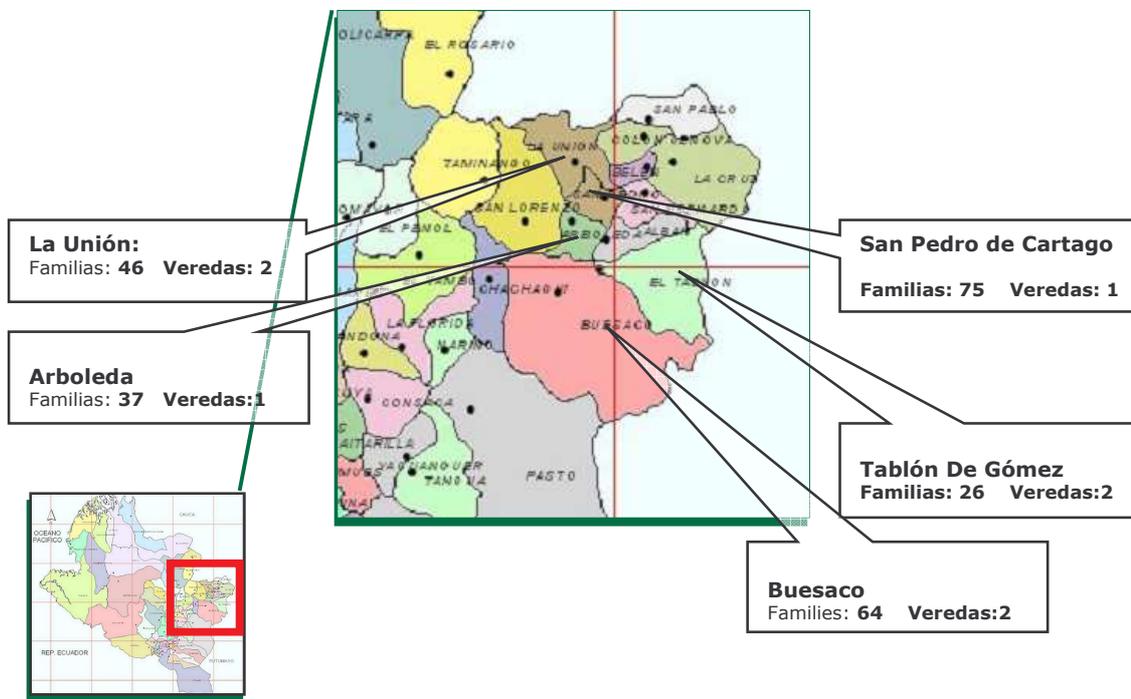
El proceso de promoción y desarrollo de una cadena de valor, como alternativa encaminada a optimizar la cadena del café en Nariño, estuvo respaldado por los actores Starbucks Co., tostador y distribuidor de la marca **“Café Nariño Supremo”** en el exterior y Empresas de Nariño Ltda., perteneciente al Grupo Carcafé; encargados de la trilla y exportación de café; los cuales apoyaron y promovieron el proceso de forma directa, a través de del “Programa de Desarrollo Sostenible para las Familias Productoras de Café en Nariño”(PPP-Café Nariño)(Anexo A); quién facilitó la financiación y apoyo para la elaboración de todas las acciones, debido al gran interés de implementar una estrategia sostenible que permitiera la interrelación y el trabajo conjunto entre los actores de la cadena y un incremento en los ingresos de los productores de café del norte del departamento de Nariño, conducente a mejorar su calidad de vida.

El grupo objetivo de la estrategia de promoción y desarrollo de una cadena de valor, fue seleccionado previamente por el PPP- Café Nariño; teniendo en cuenta caficultores ubicados en veredas de cinco (5) municipios del norte del departamento de Nariño, entre los que se encuentran: La Unión, San Pedro de Cartago, Arboleda, Buesaco y El Tablón de Gómez.(Figura 6)

⁶⁹ Ibid., p.11

⁷⁰ Ibid., p.11-12

Figura 6. Mapa de ubicación de los caficultores de la población objetivo



Fuente: Este proyecto

En estas zonas se seleccionaron 248 caficultores con las siguientes características:

- ✓ Larga tradición en producción de café.
- ✓ Productores que estén integrados a una comunidad de al menos 20 familias.
- ✓ Prioridad a madres cabeza de familia.
- ✓ Prioridad a población desplazada
- ✓ Familias con un número grande de hijos jóvenes dependientes.
- ✓ Caficultores con menor acceso a infraestructura productiva
- ✓ Familias que no hayan sido beneficiarias por otros programas sociales de Carcafé o Empresas de Nariño.
- ✓ Caficultores localizados en regiones de mayor vulnerabilidad a la influencia de grupos armados.
- ✓ Caficultores localizados en regiones donde existe incremento en la sustitución de cultivos de café por cultivos ilícitos.
- ✓ Multiplicadores potenciales para compartir la infraestructura productiva y recibir beneficios con la comunidad objetivo.
- ✓ Y por último, pero no de menor importancia, caficultores proveedores leales de Empresas de Nariño Ltda..

5.3 Etapas del proceso

Para la promoción y desarrollo de cadenas de valor como alternativa de optimización de la cadena del café en Nariño, se tomó en cuenta la metodología general planteada en el fundamento teórico, la cual engloba metodologías utilizadas en diferentes cadenas; de esta se extrajeron las principales variables y etapas fundamentales dentro de la operación con cadenas de valor; las cuales se ajustaron a los objetivos establecidos al inicio de la propuesta, al grupo objetivo de trabajo; al tiempo y los recursos disponibles.

El proceso se dividió en tres etapas centrales, dentro de las cuales se desarrollaron actividades específicas bajo el enfoque de cadena de valor, con la participación de los actores involucrados dentro de la estrategia. (Figura 7)

Figura 7. Etapas y actividades ejecutadas dentro del proceso de Promoción y desarrollo de una cadena de valor



Fuente: Este proyecto

Etapa 1: Acercamiento de los actores y conocimiento de la realidad de la cadena

5.3.1 Selección de la cadena regional.

La selección de la cadena, se realizó teniendo en cuenta vínculos y antecedentes de trabajo a través de alianzas entre empresas del sector público-privado y la cooperación internacional y la existencia de tres factores claves:

- **Existencia de negocio y desarrollo.** La producción de café se considera como una actividad familiar tradicional, cerca de 30.000 familias se dedican a esta actividad, estas se encuentran concentradas aproximadamente en 20 municipios del departamento de Nariño. El reconocimiento del café de Nariño en los últimos años debido a sus características propias y su relación con calidades superiores ha tomado impulso, junto a esto la existencia de la marca *Nariño Supremo*, ofrecida por Starbucks Co., en el exterior, el compromiso social de esta entidad por cafés especiales; hace que existan incentivos y una demanda identificada del producto; lo cual garantiza mayor rentabilidad y estabilidad dentro del negocio del café Nariñense.

- **Existencia de liderazgo local:**

Empresas de Nariño Ltda., es una alianza entre la Casa Suiza de Comercio Volcafé y la Familia Vásquez. Esta empresa es una compañía financieramente estable y esta última ha tenido contacto personal con los caficultores por más de cincuenta (50) años. Su posicionamiento como proveedores de café depende de mantener la calidad del café de Nariño y las cantidades requeridas para conservar el mercado de exportación, adicionando valor agregado con una producción de café bajo un impacto social y económico. Ellos están comprometidos y dispuestos a mejorar las condiciones de vida y productividad de los caficultores, solo posible con la estimulación de los campesinos a mantener su tradición cafetera.

- **Existencia de un socio comercial para una solución a largo plazo:** la compañía Starbucks Coffee compra solo el café de Nariño a Empresas de Nariño Ltda., quien ha sido su proveedor exclusivo durante 15 años. Además Empresas de Nariño se constituye como el mayor proveedor de Starbucks Co., en el mundo. Por tal razón esta compañía posee un gran interés en el desarrollo y progreso de la región. De la misma forma, es una entidad muy estable en términos financieros, que le permite ser vista como un socio confiable a largo plazo.

El proceso de selección de la cadena fue realizado por la Organización Internacional Para Las Migraciones- OIM, quien escogió a la cadena del café en Nariño, como su grupo objetivo para desarrollar el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño; donde además de otros objetivos propios del programa, su propósito central se encaminó hacia la búsqueda de una estrategia conducente a la integración de la cadena para el aprovechamiento del mercado de café especial de origen de Nariño, la organización de la cadena y el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores ligados al negocio del café.

Como la entidad facilitadora, en este caso la OIM, ya había seleccionado previamente la cadena, dentro del proceso de promoción y desarrollo de una cadena de valor se estableció que no había mucho sentido entrar en una discusión larga en esta etapa, sin embargo; se solicitó a esta entidad que se diera a conocer las consideraciones que se tuvieron en cuenta para la elección de la cadena por considerarse importante dentro del proceso, identificar y documentar los factores o criterios que marcaron esta selección.

5.3.2 Convocatoria de actores

Debido al interés inicial, existente por parte de los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co., generado por la alianza para la implementación del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, la convocatoria se enfocó principalmente hacia el eslabón producción con el fin de dar a conocer la propuesta a los caficultores e integrarlos para la puesta en marcha de las diferentes actividades enmarcadas dentro del proceso de Promoción y Desarrollo de una cadena de valor.

Además de las características que se tuvieron en cuenta para la elección del grupo objetivo de intervención, las cuales se describen en el aparte 5.2, en la convocatoria de actores, se volvió a valorar el grupo objetivo; analizando que se cumpliera con aspectos importantes para la implementación de todas las etapas del proceso, tales como:

- Cercanía entre las zonas, para facilitar la logística de intervención, principalmente por el tiempo disponible y el carácter participativo de las actividades enmarcadas dentro del proceso.
- Debido a que se trataba de una etapa inicial, se tomo en cuenta que los municipios elegidos no estuviesen desarrollando proyectos o alternativas de trabajo comunitario, con otras entidades; con el fin de no entrar en conflictos o mal entendidos.
- Se verifico la existencia en las comunidades de antecedentes organizativos o alto potencial hacia la organización (Tomando como referente la etapa de

selección de productores, realizada por el equipo técnico del PPP-Café Nariño).

- Se determinó la necesidad de incluir dentro de la estrategia a todos los productores integrantes de una comunidad específica, y que habían sido seleccionados previamente como beneficiarios del programa PPP-Café Nariño, con el fin de no causar división y contrariedades entre las personas de una misma población.

No fue necesario aplicar ningún tipo de muestreo, debido a la presencia de un número manejable de productores, por lo tanto; se decidió trabajar con todos los 248 productores de la población objetivo, los cuales participarían como representantes del eslabón producción dentro de la cadena (Cuadro 1).

Cuadro 1. Representantes del eslabón producción en la estrategia de Promoción y desarrollo de una Cadena de Valor.

MUNICIPIO	VEREDA (S)	No. DE CAFICULTORES
BUESACO	SANTA MARIA Y OTRAS	32
	JUANAMBU-VERSALLES	32
TABLON DE GOMEZ	PITALITO-LOS ALPES	26
ARBOLEDA	PEDREGAL Y LAS PALMAS	37
SAN PEDRO DE CARTAGO	LA COMUNIDAD	75
LA UNION	REYES	17
	PRADERA-CHAGUARURCO	29
TOTAL CAFICULTORES		248

Fuente: Este proyecto

• Acercamientos previos

Los contactos previos se encaminaron hacia la identificación de las condiciones reales de los productores, con el fin de ajustar la metodología de una manera que facilitara la inserción de los caficultores dentro de la cadena, asimismo; dentro de los primeros acercamientos se realizó una presentación global de la estrategia para que los actores conocieran a fondo el proceso, empezaran a crear confianza y a comprometerse con las diferentes actividades.

I. Primer acercamiento con los productores

En el primer acercamiento, se realizó una visita personalizada a los 248 caficultores involucrados dentro de la estrategia, ubicados en las veredas de los municipios de La Unión, San Pedro de Cartago, Arboleda, Buesaco y el Tablón de Gómez; en esta visita, se efectuó una encuesta estructurada (Anexo B), en la que se evaluó las condiciones socio-económicas de la población, aspectos relacionados con el cultivo, condiciones del proceso de beneficio y comercialización del café; con el fin de conocer las condiciones reales de la población y realizar un perfil inicial de los caficultores.

Debido al número de beneficiarios y a la localización de los mismos; el levantamiento de la información estuvo apoyado por personas del equipo PPP-Café Nariño, quienes antes de realizar las visitas fueron capacitados, para que durante este primer acercamiento además de la aplicación de la encuesta, se suministrara información clara y sencilla a los productores sobre los aspectos básicos relacionados con la promoción y desarrollo de una cadena de valor.

Con base en la información recolectada a través de la aplicación de los formatos de encuesta, se realizó una base de datos, en la que se ingresó la información relativa a cada uno de los caficultores, ésta fue utilizada para caracterizar la población y establecer sus necesidades; los datos también se utilizaron en fases posteriores con el fin de facilitar las etapas de diagnóstico y la aplicación de planes para la organización del sistema y la articulación de los actores de la cadena.

II. Segundo acercamiento a los productores

Después de haber realizado las encuestas, se llevó a cabo un taller en cada una de las veredas donde se ubica el grupo objetivo; en el que se efectuó una presentación más detallada de la propuesta y se brindó un espacio para que los productores empezaran a relacionarse con las personas representantes del mismo y de diferentes eslabones. Además, en esta etapa los productores interesados en la iniciativa, se comprometieron a asistir y a participar de todas las actividades a ejecutar dentro de la estrategia.

El taller estuvo dirigido por la coordinadora de la estrategia, con el apoyo y la participación de Empresas de Nariño Ltda., actor directo de la cadena y con la responsabilidad de interactuar más fluidamente con el actor Starbucks Co, ubicado en el exterior.

5.3.3 Identificación de la cadena seleccionada.

La identificación de la cadena se realizó a través de un análisis participativo, el cual se llevó a cabo con el fin de reconocer las características propias de la cadena e identificar los principales puntos críticos que frenan el desarrollo de la misma, orientado a definir e impulsar nuevas estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.

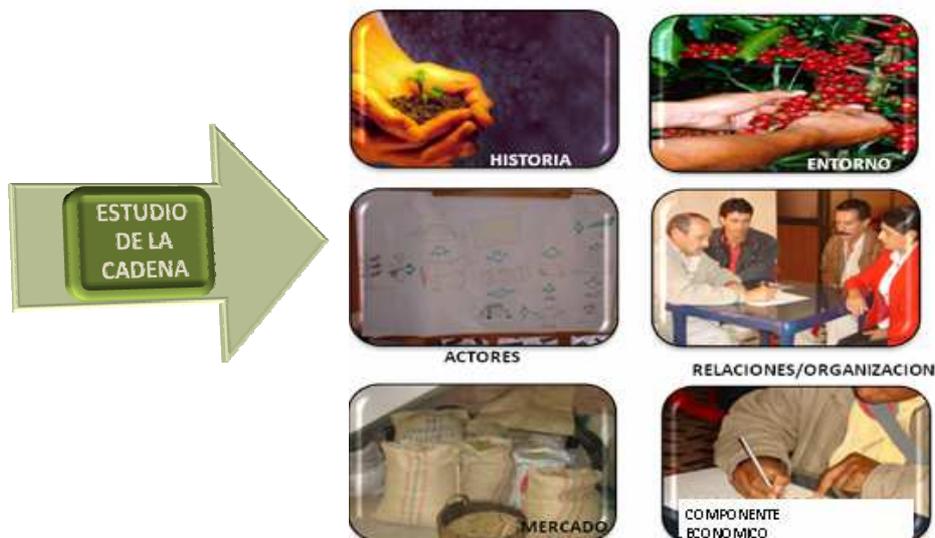
Se utilizó un enfoque participativo para el análisis de la cadena por considerarse un proceso adecuado para facilitar el empoderamiento, la recolección de opiniones desde diferentes visiones, la formulación de propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, el consenso de decisiones sobre estrategias ha adoptar y la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo.

Los talleres dentro de este componente, se enfocaron hacia el estudio de la cadena para lo cual se trabajó una fase de caracterización y diagnóstico de la cadena con los productores y representantes de los demás actores.

5.3.3.1 Caracterización y diagnóstico de la cadena.

Para la caracterización y diagnóstico de la cadena de café, se analizaron diferentes aspectos considerados como relevantes dentro del proceso de Promoción y Desarrollo de una cadena de valor (Figura 8).

Figura 8. Aspectos analizados dentro del proceso de caracterización y diagnóstico de la cadena del café en Nariño.



Fuente: Este proyecto

A. Historia

Para la recolección de información correspondiente a la historia de la cadena se llevaron a cabo reuniones con líderes representantes de las zonas cafeteras incluidas dentro de la población objetivo, estos líderes fueron identificados previamente por los integrantes de la comunidad, teniendo en cuenta su labor y experiencia en actividades generadoras de desarrollo para su región.

Después de identificarse a las personas con las cuales se iba a trabajar, se realizó la programación de talleres, para esto se tuvo en cuenta la pluralidad de los participantes y las labores diarias que estos desempeñan, ya que por estas razones no todos disponían del mismo tiempo, de tal manera que se ajustó la programación con el fin de contar sino con todos, por lo menos con un número significativo de los participantes seleccionados, pues de esto dependía en gran medida el enriquecimiento de la investigación.

El análisis histórico, se efectuó a través de mesas de trabajo, las cuales, estuvieron integradas por participantes de diferentes zonas, con el fin de incrementar la participación de los asistentes y enriquecer el ejercicio a través de los diferentes aportes de cada uno de los líderes.

En el desarrollo del taller se tuvo en cuenta utilizar un diálogo participativo introductorio, generador de confianza y motivación entre el facilitador y los asistentes, enfocado a que los productores sintieran mayor pertenencia y compromiso para desarrollar las actividades propuestas. Estos diálogos se utilizaron antes de dar inicio al trabajo en equipo y se mantuvieron durante todo el taller; ya que se consideraron importantes para lograr reconstruir una historia colectiva.

Posteriormente, cada mesa de trabajo empezó a discutir, evaluar y analizar con interés y cuidado, variables clave en la historia de la cadena, identificando los hechos más relevantes para cada variable y determinando el impacto de estos hechos en el desarrollo de la cadena. Finalmente, cada grupo socializó los precedentes derivados de su trabajo grupal, y conjuntamente con los aportes de cada una de las mesas de trabajo se consolidó la matriz histórica.

Así como se llevaron a cabo talleres con caficultores, se decidió realizar entrevistas con representantes del eslabón trilla-exportación enfocadas a complementar la matriz histórica elaborada con los productores; se utilizó esta herramienta por considerarse mucho más ágil en la recolección de información con este eslabón.

Las entrevistas se ejecutaron de una manera personalizada, utilizando como herramienta el dialogo semi-estructurado, donde el entrevistador por medio de

preguntas guía, orientó al entrevistado*, para que éste empezara a narrar datos históricos, que desde su experiencia en el sector, conoce y considera importantes por haber generado algún cambio substancial dentro de la cadena.

Después de haber ejecutado las actividades con representantes del eslabón producción y trilla-exportación, para la consecución de información concerniente a la historia de la cadena del café en Nariño, se realizó una triangulación de datos en la que se cruzó la información generada en los dos procesos, para obtener finalmente una matriz histórica general, útil y sencilla de la cadena.

B. Entorno

El estudio del entorno de la cadena se efectuó con el fin de determinar claramente las tendencias externas y procesos que inciden dentro de la cadena, este aspecto se fundamentó principalmente en información secundaria, para lo cual se realizó la consulta bibliográfica de documentos generados por entidades gubernamentales como el Observatorio de Cadenas Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, La Dirección Nacional de Planeación, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y otras entidades afines. Asimismo, la recolección y consolidación de información estuvo apoyada por representantes de Empresas de Nariño Ltda., con conocimiento y experiencia dentro del sector.

Con el fin de generar información concreta y acorde a los objetivos de la estrategia, la recolección de información se realizó, teniendo como línea guía, los siguientes temas:

- Comercialización del café de Colombia
- Exportaciones del café de Colombia
- Consumo del café de Colombia
- Precio de comercialización
- Entorno Internacional
- Diferenciación de productos
- Exportaciones del café de Nariño

Al final de la investigación se seleccionó la información más relevante, con el fin de no sobredimensionar la investigación y se procedió a consolidar los datos.

* **Gerardo Sarasty Moncayo**: Ingeniero Agrónomo, Coordinador Técnico de Campo, Empresas de Nariño Ltda. **Hernán Jurado**, Departamento de Calidades, Empresas de Nariño Ltda.

C. Actores

El análisis del componente *actores*, buscó identificar el flujo del producto desde la producción hasta el mercado meta, con el fin de determinar y caracterizar los principales actores implicados dentro de los eslabones de la cadena y establecer ciertos puntos críticos generados en cada uno de estos.

Las actividades enmarcadas dentro de este aspecto se ejecutaron teniendo en cuenta la modalidad de trabajo participativo, con la intervención de los productores que asistieron a las mesas de trabajo sobre historia de la cadena y representantes del eslabón trilla-exportación.

I. Elaboración del mapa de la cadena.

El mapeo de la cadena se trabajó inicialmente con los productores quienes a través de mesas de trabajo, elaboraron un diagrama de la cadena, teniendo en cuenta el flujo del producto. La información generada de este proceso fue socializada y consolidada de manera conjunta para obtener un solo diagrama planteado por los caficultores, este se llevó a encuentros con representantes de otros eslabones, se confrontó con modelos de cadenas de café en Colombia encontrados en la bibliografía, con el fin de elaborar un esquema final lo mas cercano a la realidad en el que se incluyeran todos los eslabones o etapas logísticas de la cadena.

II. Elaboración de un diagrama de proceso.

Después de haber realizado el mapeo de la cadena, y teniendo éste como herramienta, se procedió a elaborar un diagrama de proceso con el fin de precisar cada paso técnico de la cadena e identificar de manera detallada los actores más importantes involucrados en cada uno de estos.

Para esta actividad se retomó nuevamente el trabajo participativo, en donde a través de reuniones con los productores presentes en las mesas de trabajo de elaboración del mapa de la cadena y representantes del eslabón trilla-exportación, se realizó una jornada en la cual se identificaron las etapas del proceso llevadas a cabo dentro de la cadena, los actores presentes en cada eslabón, sus funciones y sus características particulares, finalmente se sistematizó la información para establecer un diagrama de proceso general para la cadena.

III. Censo de problemas en la cadena

El censo de problemas es una herramienta que permite identificar cuellos de botella técnicos en cada eslabón de la cadena y precisar a qué tipo de actores está afectando.

Para la identificación de los cuellos de botella ó puntos críticos, se realizó un debate con el fin de determinar los problemas, más evidentes dentro de cada uno de los eslabones de la cadena, este se realizó inmediatamente después de las actividades de elaboración del diagrama de proceso.

El debate se llevó a cabo a través de un dialogo corto, en el cual se expresaron y sustentaron ideas, al final de esta actividad la información se organizó de tal manera que se dejara establecida una fuente de información como soporte para el desarrollo de actividades posteriores, enfocadas hacia un análisis más detallado de la cadena.

D. Relación/organización

Para el estudio de esta sección, primero se procedió a identificar de manera general el tipo de relación existente dentro de los actores identificados en el bloque anterior, profundizando en los vínculos actuales entre los actores comprometidos dentro de la implementación de la estrategia; lo anterior se llevó a cabo con el fin de establecer un punto de partida para generar relaciones más fuertes a futuro que pudiesen brindar estabilidad al trabajo en equipo. Luego de establecer las relaciones entre los actores, se procedió a analizar el tipo de organización existente, tanto a nivel de eslabón como de actores individuales.

Para determinar las relaciones y el tipo de organización existente entre actores de la cadena, se utilizó el trabajo participativo con productores, personas claves dentro del desarrollo la cadena y observación del comportamiento del mercado, donde se tuvieron en cuenta principalmente los siguientes aspectos:

- ✓ Relaciones de compraventa: transacciones
- ✓ Organización y concertación.

Para caracterizar estos aspectos, se buscó y analizó, entre otros, los siguientes elementos:

- Características de las transacciones: características del producto, volumen transado.
- Frecuencia de la transacción, forma de pago, formalidad, toma de decisiones
- Negociación: quién decide y qué factores determinan ese poder

- Resultados de la relación: ventajas y desventajas en la relación
- Grado de dependencia: posibilidad de escoger otros proveedores o compradores.

Para la recolección de información se realizaron las siguientes actividades:

❖ Reuniones con productores

Estas se llevaron a cabo con líderes de las comunidades en las cuales se les expresó la importancia de analizar las relaciones y el tipo de organización de los actores de la cadena, tanto en el mismo eslabón, como en los diferentes eslabones; por considerarse aspectos determinantes en la implementación de nuevas estrategias para la integración de los actores de la cadena, asimismo; se les explicó de una manera didáctica el procedimiento para realizar este tipo de análisis. Debido a la relevancia del tema se les propuso que ellos replicaran la información brindada en esta reunión con todos los integrantes de su comunidad.

Posteriormente, cada líder realizó una reunión en su comunidad y se encargaron de extraer las principales características de las relaciones con los actores de la cadena y los datos referentes al tipo de organización de los mismos, se tuvo en cuenta que en estas reuniones los líderes dieran a conocer a la comunidad los resultados de las actividades de mapeo de la cadena, para involucrar a los productores y situarlos en el contexto.

❖ Diálogo con informantes clave

Estos diálogos se realizaron con el fin de obtener información que pudiera profundizar la conseguida a través del trabajo participativo con los productores y facilitar la participación de otros actores de la cadena, para establecer resultados mucho más concretos y acertados.

El dialogo con informantes clave se efectuó con algunos de los representantes de los actores identificados dentro de la cadena, a estas personas se les explico el propósito de la entrevista de una manera clara con el fin de no generar ambigüedades.

La estructura de la actividad se desarrolló teniendo en cuenta las pautas de un dialogo semi-estructurado, donde las preguntas se prepararon previamente, teniendo en cuenta los elementos centrales para el análisis del aspecto relación/organización, de manera que coincidieran con los abordados a través del trabajo participativo con los caficultores con el fin de no generar información fuera de contexto.

Las actividades se enfocaron en encontrar el tipo de relación entre los actores del eslabón producción, comercialización; y trilla/exportación. Se evaluó de forma especial, la relación existente entre Starbucks Co. y Empresas de Nariño Ltda.; por ser los actores comprometidos dentro de la estrategia de integración de la cadena.

Al final de las actividades tanto con productores como con informantes clave, se realizó una triangulación de datos y se consolidó la información obtenida por los diferentes medios.

E. Mercado

Por la complejidad y la disponibilidad de tiempo que se requiere para realizar un estudio de mercado, más cuando se trata de productos donde el consumidor se ubica en el exterior; el desarrollo de este bloque se llevó a cabo mediante la investigación bibliográfica de estudios de mercado procedentes de fuentes confiables, relacionados con el producto principal de la cadena y enfocados hacia las tendencias de la demanda y características específicas requeridas por los diferentes segmentos del mercado.

Además, se contó con información consignada en el documento central del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, y se dispuso de la colaboración de Empresas de Nariño Ltda., quien proporcionó material de apoyo, relacionado con las tendencias de mercado del café en el exterior, soportados en su cliente preferencial Starbucks Co.

F. Componente económico

Teniendo en cuenta que dentro de la cadena del café, el análisis de formación de precios depende mucho de factores externos volátiles, y que es muy restringido el acceso a la información económica y financiera de todos los eslabones, en especial de los encargados de trilla y exportación; los datos se obtuvieron utilizando la investigación participativa con los productores, el dialogo con informantes clave de la cadena e información bibliográfica; los resultados obtenidos por medio de cada una de las fuentes utilizadas para la recolección de información, fueron cruzados, con el fin de obtener valores aproximados a los existentes en condiciones reales.

Etapa 2. Desarrollo de condiciones para la implementación de un proyecto piloto con enfoque de cadena de valor (Planeación Participativa).

5.3.4 Desarrollo de confianza al Interior de la cadena

Con el fin de lograr la generación de confianza a nivel de cadena, considerado como uno de los aspectos más importantes dentro del proceso de promoción para el desarrollo de cadenas de valor, se realizaron *talleres de sensibilización e identificación*; en los que participaron los actores comprometidos dentro de la estrategia.

5.3.4.1 Talleres de sensibilización

Los talleres de sensibilización se enfocaron en generar las condiciones propicias para una posterior concertación y trabajo a través de alianzas; éstos se desarrollaron con los productores, por considerarse el eslabón en el cual se debía trabajar de manera más exhaustiva para lograr su inserción y participación activa en el trabajo con enfoque de cadena de valor, sin embargo; en todos los talleres realizados con los caficultores se contó con la presencia de representantes del eslabón de trilla - exportación, con el fin de mantener una relación frecuente entre los actores.

Los primeros talleres de sensibilización estuvieron encaminados hacia la presentación, de una manera muy general del contenido de la estrategia, los actores involucrados y las personas responsables y comprometidas dentro de la misma. En estos talleres se efectuaron diálogos conducentes a demostrar la importancia de trabajar unidos y la trascendencia de la intervención de actores de la cadena como Empresas de Nariño Ltda., y de una forma menos directa, pero no por eso, menos comprometida de Starbucks Co.

Las actividades posteriores se enfocaron hacia la implementación de talleres de sensibilización más concretos, para lo cual se desarrolló un *módulo psicosocial*, dirigido a la población objetivo de la estrategia con el fin de identificar y fortalecer sus capacidades; el módulo fue orientado por un Psicólogo, con el apoyo del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño. Los contenidos psicosociales definidos para trabajar con los beneficiarios fueron: Fortalecimiento de la Identidad Cultural, Proyecto de Vida y Reconocimiento de las redes de apoyo, los cuales fueron diseñados por la Fundación Colombia Presente, ajustados para su utilización con los caficultores de Nariño, por el equipo de trabajo del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño.

El módulo psicosocial se dividió en tres sesiones, de dos horas cada una; estas se desarrollaron a través de secciones específicas de trabajo por tema, las cuales utilizaron una combinación de presentaciones de alto contenido práctico, seguidas de trabajos grupales.

❖ **Primera sesión: Mi identidad y mi historia**

Esta primera sesión tuvo como objetivo crear un espacio en el cual los participantes lograran identificar sus valores y recursos personales, familiares y comunitarios, valorando su importancia para el fortaleciendo su actividad cafetera.

❖ **Segunda sesión: Taller de simulación empresarial cafetera (TSEC)**

Esta sesión se orientó hacia un ejercicio práctico donde los participantes mediante un juego de simulación empresarial, asumieron de manera grupal el rol de cultivadores, productores y comercializadores de café, con el fin de que observaran y reconocieran los recursos con que cuentan a nivel individual y colectivo.

❖ **Tercera sesión: Mis relaciones personales**

Durante la tercera y última sesión, se desarrollaron actividades enfocadas a trabajar las relaciones y los recursos personales del individuo, las relaciones y recursos a nivel de la comunidad y la resolución de conflictos a nivel individual y colectivo.

5.3.4.2 Talleres de identificación

Los talleres tuvieron como finalidad crear un espacio de discusión y reflexión para identificar los principales problemas y necesidades que enfrentan los eslabones de la cadena, y en particular, los pequeños productores para el desarrollo de alianzas.

Los talleres se realizaron con la participación de productores líderes de las comunidades y representantes de Empresas de Nariño Ltda., con un reconocido trabajo dentro del sector cafetero; quienes ya habían participado dentro de este proceso, en actividades anteriores para el análisis de la cadena.

❖ **Actividades principales**

Los talleres de identificación se desarrollaron teniendo en cuenta como herramienta central, el análisis FODA; por considerarse un medio propicio para concretar la situación actual de la cadena y plantear acciones adecuadas para el mejoramiento de sus puntos críticos de acuerdo a las potencialidades de la misma, y a los objetivos y políticas de los actores involucrados en la estrategia.

Para el desarrollo del análisis FODA, se realizaron reuniones participativas con representantes de los productores y Empresas de Nariño Ltda., en las que se tuvieron en cuenta los siguientes momentos:

- Antes de empezar con las actividades específicas para la elaboración del análisis, se resalto la importancia de los resultados generados de este proceso, por su influencia en la toma de decisiones sobre acciones futuras dentro de la cadena; asimismo, se aclaró que los resultados consolidados del taller, se darían a conocer posteriormente a todos los productores del grupo objetivo y demás personas relacionadas con los actores trilla-exportación y tostián. Después de la introducción, aclaración de dudas y asimilación de comentarios, se procedió a explicar el concepto del análisis FODA, haciendo especial claridad en cada uno de los aspectos que se evalúan dentro de este. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Posteriormente, se conformaron diferentes grupos de trabajo con los participantes del taller, y se les pidió que en cada uno de estos, se identificaran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la cadena, teniendo en cuenta su experiencia en el sector cafetero, el trabajo dentro de su eslabón y el análisis de aspectos de la cadena, abordados en actividades pasadas.

Al terminar las actividades grupales, se socializaron los resultados, de donde se extrajeron los diferentes aportes, los cuales se priorizaron y se anotaron en una matriz FODA general para la cadena. Una vez terminada la matriz, las acciones siguientes, se enfocaron en dejar planteado objetivos encaminados hacia el mejoramiento de la cadena.

5.3.5 Diseño de un proyecto demostrativo o piloto

El diseño del proyecto demostrativo o piloto se realizó con los actores involucrados dentro de la estrategia, con el fin de generar la integración del sistema y el aprovechamiento de una oportunidad de mercado a través del enfoque de cadena de valor; donde además de solucionar algunos puntos críticos de la cadena, los actores pudieran identificar de manera clara, las ventajas y desventajas del trabajo tradicional con respecto al realizado a través de alianzas.

El proyecto piloto se elaboró siguiendo el enfoque participativo; y teniendo en cuenta la información generada en los procesos de diagnóstico y análisis FODA de la cadena; de esta manera se identificaron los siguientes ejes principales para su diseño.

- Desarrollo de capacidades.
- Organización de productores
- Trabajo a través de alianzas.

Después de establecidas las líneas centrales del diseño del proyecto, a través de procesos participativos con los actores involucrados dentro de la estrategia, se analizaron y determinaron las actividades específicas a ejecutar dentro de cada una de estas.

I. Diseño del plan de actividades para el desarrollo de capacidades

El eje de desarrollo de capacidades se planteó con un enfoque orientado a mejorar la inserción del pequeño productor en la cadena, a través del conocimiento de conceptos básicos que les permitieran mejorar e implementar técnicas tanto agrícolas como empresariales a su labor cafetera y desarrollar capacidades de negociación, tanto con los actores de la cadena, como con otros productores.

Se diseñaron capacitaciones con el fin de asegurar la viabilidad de la actividad cafetera a través del uso de alternativas de producción y beneficio del café que garantizan la calidad del producto y la protección de los recursos naturales de la región; se plantearon actividades para el aprovechamiento por parte de los caficultores, de los subproductos del proceso de beneficio del café y la implementación de cultivos diversificados en las fincas, que garantizan la seguridad alimentaria de todos los miembros de la familia. Asimismo, se crearon capacitaciones enfocadas hacia el conocimiento de diferentes aspectos necesarios para la creación y manejo de organizaciones comunitarias; y el desarrollo de habilidades para la valoración de la calidad del producto para la comercialización.

De acuerdo a lo anterior, a través de la planeación participativa se proyectaron los siguientes módulos y actividades, para el desarrollo de capacidades de los productores:

1. Desarrollo ambiental sostenible y practicas de agricultura sostenible
 - Capacitación en manejo de residuos sólidos y líquidos
 - Capacitación en bancos de propagación
 - Jornadas de reforestación
2. Desarrollo empresarial y asociativo
3. Asistencia Técnica y evaluación de fincas

Para cada módulo se diseñó un contenido específico y un material didáctico acorde orientado hacia un aprendizaje práctico y lúdico.

II. Diseño del proceso para el desarrollo de organizaciones de productores

El desarrollo de organizaciones de productores se escogió como uno de los aspectos básicos dentro del diseño del proyecto piloto debido a que éste se enfocó principalmente en generar una relación comercial directa entre productores y la empresa encargada de trilla y exportación del producto, lo cual solo puede ser posible con la organización del eslabón producción, por razones de logística, distancia, tiempo, cumplimiento de volúmenes a entregar y control de los diferentes aspectos de calidad que se deben tener en cuenta al momento de comercializar el producto.

Para el diseño del proceso, se determinó que éste se fundamentaría en los talleres de sensibilización y en el módulo de desarrollo empresarial y asociativo; los cuales sentarían las bases para la generación de comunicación, confianza y cohesión entre los productores, asimismo; dentro del proceso se consideraron actividades de investigación y análisis de los diferentes sistemas organizativos con el fin de determinar el sistema a implementar y sus implicaciones legales, para elaborar un modelo acorde con las necesidades y las condiciones socio-culturales de los productores.

III. Diseño de un plan para el trabajo a través de alianzas

El diseño y ejecución de actividades que ayuden a fortalecer el trabajo a través de alianzas, permiten desarrollar confianza y crear un modelo experimental, que fortalece la cadena; por esta razón junto con la participación de los actores, se buscó diseñar un espacio en el que se pudieran desarrollar actividades tendientes a mejorar la cadena, dentro de un marco de trabajo de cooperación y beneficio mutuo para los actores involucrados.

El trabajo específico a través de alianzas se enfocó hacia la ejecución de un plan de comercialización de café con certificación de origen, por medio de organizaciones de productores legalmente constituidas, bajo condiciones de calidad específicos; que garantizaran la satisfacción del cliente en el exterior; con este propósito las actividades se diseñaron teniendo en cuenta la facilitación del proceso entre las partes, y el acompañamiento a las organizaciones de productores con el fin de apoyar todas las actividades enmarcadas dentro del proceso de acopio y comercialización del producto.

5.3.6 Mejora de los flujos de información

Con el fin de lograr un trabajo óptimo a través de alianzas entre los actores de la cadena, después de haber diseñado el proyecto piloto, su enfoque y sus áreas de

intervención, teniendo en cuenta que gran parte del éxito de las cadenas de valor se basa en el manejo de los flujos de información entre actores, lo cual facilita las relaciones entre ellos y logra una disminución de los costos de transacción; se generaron espacios enfocados hacia el intercambio de información acerca de aspectos considerados importantes para lograr un trabajo adecuado entre los actores de la cadena, dejando claro las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos dentro de la cadena y por ende dentro de la comercialización del producto, con el fin de satisfacer la demanda identificada y generar como resultado ganancias para todos los actores involucrados.

A continuación se describen las actividades que se llevaron a cabo para el mejoramiento de los flujos de información entre los actores.

5.3.6.1 Talleres de concertación y dialogo de la cadena

Los talleres de concertación y diálogo se realizaron tomando como punto de partida el diagnóstico, caracterización y análisis FODA de la cadena; contando con estas herramientas los actores, enumeraron las principales variables determinantes en el proceso de desarrollo de la cadena que se debían tener en cuenta con el fin de enfocar actividades que coordinadas y articuladas se encaminaran hacia el mejoramiento de las relaciones entre los actores y de la cadena.

Los talleres se desarrollaron teniendo en cuenta la estructura básica de un *dialogo de cadena*, donde los actores expusieron los aspectos que consideraron importantes para dar inicio a actividades conjuntas para el desarrollo de la cadena y la satisfacción de las expectativas de los actores involucrados.

5.3.6.2 Socialización y aprobación del diseño del proyecto piloto

El diseño del proyecto piloto, se discutió, fue aprobado y ajustado por el eslabón trilla-exportación; posteriormente se llevaron a cabo encuentros en cada una de las veredas donde se ubica la población objetivo de la estrategia, con la participación de los productores y representantes del eslabón trilla-exportación, en donde se explicó cada uno de los ejes de intervención del proyecto piloto; resaltando las ventajas y las garantías de trabajar bajo este nuevo enfoque de cadena de valor; haciendo énfasis en las responsabilidades y compromisos de los actores involucrados dentro del proceso.

De los encuentros se obtuvieron nuevos aportes, los cuales se conservaron y aplicaron en la ejecución de cada una de las actividades enmarcadas dentro de los ejes de intervención del proyecto.

Etapa 3. Implementación, seguimiento del Proyecto Piloto - Evaluación y sistematización de la estrategia.

5.3.7 Implementación del proyecto demostrativo o piloto

5.3.7.1 Desarrollo de capacidades

Los talleres de desarrollo de capacidades, se realizaron en cada una de las veredas donde se ubica la población objetivo de la estrategia, con la participación de los productores, y la presencia de representantes del eslabón de trilla-exportación.

El eje de desarrollo de capacidades se dividió en componentes y dentro de estos se trabajaron actividades de capacitación con temáticas específicas, las cuales se realizaron con el apoyo del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, quienes contribuyeron con diferentes profesionales para la ejecución de los talleres.

A. Desarrollo ambiental y prácticas de agricultura sostenible

Los talleres se enfocaron hacia el manejo de residuos orgánicos, control de plagas e implementación de prácticas de agricultura sostenible requeridas para mejorar la trazabilidad y certificación de origen. Mas específicamente; los talleres de capacitación se orientaron hacia el aprendizaje de técnicas que permitieran el aprovechamiento de los sub-productos producidos en el proceso de beneficio del café para su revalorización y convertirlos en co-productos, logrando un doble impacto al disminuir la emisión de desechos al ecosistema y aprovechar los mismos para mejorar la calidad de los cultivos al ser usados como abonos o fertilizantes foliares. Dentro de estos talleres se abordaron temas como el manejo de residuos sólidos y líquidos, así como también la conservación de los recursos hídricos de la región a través de la elaboración de bancos de propagación de guadua y jornadas de reforestación.

Todos los talleres desarrollados en este componente estuvieron dirigidos por personas profesionales y con experiencia en cada uno de los temas; asignados por la Universidad de Nariño; a través de un convenio generado entre esta entidad educativa y el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño.

- **Capacitación en Manejo de Residuos Sólidos y Líquidos**

Las capacitaciones se encaminaron hacia la generación de iniciativa para que el caficultor identifique la necesidad de implementar prácticas sostenibles y amigables con el ambiente; éstas se realizaron en las veredas donde se ubica el grupo objetivo, para lo cual los productores eligieron una finca en la se efectuaron los talleres de una manera teórico-práctica; los talleres se desarrollaron en dos (2) sesiones, de dos horas cada una; en las cuales se abordaron las siguientes temáticas:

1. Introducción a la agricultura orgánica
2. Elaboración de abonos orgánicos
3. Elaboración de preparados biológicos
4. Bioseguridad - Uso y manejo adecuado de plaguicidas

- **Capacitación en bancos de propagación**

Los Bancos de Propagación se realizaron con el fin de que las personas comprendieran la importancia que tiene rescatar, propagar y adaptar especies de guadua, con las que pueden proteger sus fuentes de agua; ya que se trata de zonas donde no se dispone de un suministro constante de agua el cual es importante tanto a nivel familiar como productivo.

Los talleres de Bancos de Propagación consistieron en el acondicionamiento de un lugar específico para la siembra crecimiento y reproducción de la guadua (se entregó 15 guadas por banco), árbol de innumerables propiedades ambientales y que juega un papel muy importante en la conservación de suelos y cuencas de agua.

Para el desarrollo del Banco de Reproducción o Propagación se trabajó en una sesión de dos horas; con la participación de la institución educativa regional y los productores, contando siempre con el apoyo de los profesores quienes se consideraron como futuros agentes multiplicadores de las experiencias y conocimientos adquiridos durante las capacitaciones.

- **Jornadas de reforestación**

Con las jornadas de reforestación se buscó crear una conciencia colectiva en la comunidad que favoreciera el desarrollo amigable y sostenible de los productores con su entorno, para lo cual se procedió a la siembra de plántulas de guadua en cuencas, microcuencas y nacimientos de agua de las regiones donde se

encuentran ubicadas las personas del grupo objetivo de la estrategia, teniendo en cuenta la participación de los caficultores y vecinos de sus comunidades.

Las jornadas de reforestación se realizaron en una sola sesión de cuatro (4) horas cada una; estas estuvieron precedidas de pequeños talleres didácticos de orientación; acerca del cultivo de la guadua y sus utilidades tanto a nivel ambiental como comercial; posteriormente se trabajó con la comunidad de cada una de las zonas y se procedió a sembrar las plántulas de guadua en los lugares elegidos; las cuales fueron donadas por el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño.

Asimismo, a cada uno de los caficultores se les donó siete (7) plántulas de guadua para que fueran sembradas en zonas al interior de sus propias fincas, aplicando los conceptos aprendidos durante las jornadas de reforestación y bancos de propagación.

B. Desarrollo empresarial y asociativo

El objetivo del componente empresarial y asociativo trabajado con los productores, fue fortalecer las competencias básicas para mejorar el manejo de sus fincas con un carácter empresarial, mejorar su capacidad de recolectar y actualizar información de su actividad agrícola orientada a mantener la Trazabilidad e información de origen de su producción cafetera y por último, facilitar la preparación de los caficultores para su contribución dentro de agrupaciones de caficultores a constituirse posteriormente. Con esta orientación los contenidos empresariales se enfatizaron en el manejo de costos, planeación, mercadeo básico, producción cafetera y organización asociativa.

El Diseño Instruccional de las jornadas de Desarrollo Empresarial transferido a los productores; fue elaborado por la Fundación Colombia Presente (FCP), el cual fue adaptado de una manera puntual y específica para generar un modelo ajustado a las necesidades y características propias de la población objetivo: su cultura cafetera, descendencia étnica, localización geográfica, nivel educativo, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Antes de iniciar las sesiones, se sensibilizó a los participantes sobre las ventajas de tener un manejo empresarial de su actividad agrícola y cafetera y la importancia de hacer parte de grupos o asociaciones por las ventajas de generar reducción de costos, acceso a asistencia técnica y logística, mayor capacidad de negociación, y el acceso a una comercialización en mejores condiciones de precio.

El Modulo de Desarrollo Empresarial se implementó con la orientación de la coordinadora de la estrategia de promoción para el desarrollo de una cadena de valor; en tres (3) sesiones de tres (3) horas cada una; con temáticas específicas

(Cuadro 2), las cuales se ejecutaron en las veredas donde se ubica la población objetivo.

Cuadro 2. Estructura Capacitación en Desarrollo Empresarial

Sesión	Actividad	Tema
PLANEACION	Actividad de Sensibilización “El Paseo”	Planeación y organización
	Conceptualización Planeación “Planeo mi cosecha”	Planificación influencia en planes futuros. Pasos necesarios para realizar una planificación sobre la cosecha del café.
	Taller de Simulación Empresarial Cafetera TSEC - (1er Año)	Aplicar los conocimientos adquiridos de Planeación
COSTOS	Actividad de Sensibilización “Los Postres”	Conocimientos básicos de costos y precio de venta.
	Conceptualización Costos “Que es un costo y que es un gasto”	Información clara acerca de que son los Costos y su diferencia con los Gastos
ASOCIATIVIDAD	2do año Taller de Simulación Empresarial Cafetera.	Manejo básico de Registros (Caja, compras, ventas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios).
	Actividad de Sensibilización “La Región del Payé”	Ventajas de trabajar de manera asociada.
	Conceptualización Asociatividad “Interés personales” “Que puedo aportar a una Asociación”	La importancia de conformar una asociación comercializadora de café.

Fuente: Organización Internacional Para Las Migraciones-OIM⁷¹

❖ Taller de Simulación Empresarial Cafetera- TSEC

El punto de partida para la creación del TSEC (Figura 9), fue adecuar y contextualizar las herramientas de capacitación a la realidad, conocimientos y experiencias de los productores, a través de talleres con ejercicios de simulación de roles de manera que el ejercicio lúdico permitiera aprender jugando y por lo tanto lograr que el aprendizaje fuera mas activo e inmediato.

⁷¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-OIM., Segundo Informe Semestral Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006., p. 14

Figura 9. Tablero del TSEC utilizado para la simulación de una asociación cafetera.



Fuente: Material didáctico Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño.

En la implementación del componente empresarial y asociativo se hace más énfasis que en los talleres de sensibilización, donde también se aplica el *TSEC*; en esta segunda etapa se incluyen más variables para su ejecución por considerarse un esquema de intervención de fácil comprensión para los caficultores; donde a través de un juego de roles ellos pueden identificar sus recursos individuales y colectivos; además, se genera un reconocimiento de la problemática del proceso de comercialización tradicional donde claramente se identifica que el trabajo asociativo formal origina un nivel de ingresos superior por la venta de sus cosechas y les garantiza un proceso sostenible y redituable en el mediano-largo plazo.

Durante las 4 horas en que transcurrió el TSEC, los beneficiarios pusieron a prueba sus actitudes, habilidades, conductas y capacidades enfrentándose a diferentes situaciones que puede afrontar una organización cafetera en su esfuerzo por ser competitiva en su labor de administrar y comercializar el grano.

C. Asistencia técnica personalizada y evaluación de fincas

De manera paralela al proceso de capacitación de los productores y posterior a la culminación de la comercialización de café pergamino seco, se realizaron visitas individuales a los productores para de manera detallada recapitular tópicos relacionados con los talleres de capacitación de atención psicosocial, asociatividad y desarrollo empresarial y agricultura sostenible, con el fin de proporcionar nuevos

aspectos importantes dentro del mejoramiento del cultivo y producción del café pergamino seco.

Las visitas fueron realizadas por la coordinadora de la estrategia, junto con el personal de campo del equipo OIM, directamente en la vivienda de las familias beneficiarias del proyecto; para de este modo conocer de primera mano las dificultades presentadas en el proceso y apoyar los avances alcanzados por los productores. Las zonas de intervención de la estrategia se asignaron a cada uno de los integrantes del equipo PPP-Café Nariño; donde cada uno de ellos se hizo responsable de las visitas de asistencia técnica a realizar en cada una de las fincas de los productores.

Asimismo; se realizó una evaluación de las fincas de los caficultores participantes dentro de la estrategia; de acuerdo con el formato modelo desarrollado por Starbucks Co. - Empresas de Nariño Ltda., conocido como CAFE PRACTICES; esta evaluación es uno de los requisitos para comercializar y controlar el origen del café que se exporta a Starbucks Co., y garantiza aún más el compromiso de esta entidad con los demás actores de la cadena.

Esta evaluación permite certificar tres aspectos claves de las fincas de los productores.

- 1. Área Social:** evalúa las prácticas de contratación en las fincas cafeteras, garantizando el pago justo de la mano de obra que se contrata para las labores de mantenimiento y operación de la finca cafetera. Del mismo modo esta área busca prevenir la contratación de menores de edad para labores no apropiadas en el cultivo y también examina si la contratación de menores de edad influye en la deserción escolar; con lo que se pretende garantizar el acceso a la educación de los menores de edad en época escolar.
- 2. Área Ambiental:** esta área propende por el mantenimiento y desarrollo de una cultura cafetera enfocada en la protección del medio ambiente y en el fomento de prácticas de agricultura sostenible y amigable, no solo con el medio ambiente sino también con la población que se encuentra dentro del área de influencia donde se lleva a cabo las labores culturales relacionadas con el cultivo y beneficio del café.
- 3. Área Técnica:** el área técnica busca generar una actividad productiva que minimice el desperdicio del agua que se utiliza en el proceso de beneficio del café y busca priorizar el uso de fuentes de energía renovables para el secado del café para mitigar el impacto ambiental que estas labores post-cosecha pueden generar en contra del entorno de la finca cafetera.

Los contenidos de las visitas además de retomar actividades de los talleres de capacitación, se enfocaron en abordar temas importantes para la producción del café, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la evaluación Café Pratices en sus tres áreas de intervención centrales.

5.3.7.2 Desarrollo de organizaciones de productores

Gran parte de la problemática que caracteriza a la comunidad cafetera en el área de influencia de la estrategia, se relaciona con la búsqueda de alternativas de comercialización que garanticen un ingreso justo a los caficultores como producto de la venta de su cosecha de café. Sin embargo para hacer esto, la comercialización requiere de la formalización del proceso de venta y de poder ofertar volúmenes de café que sirvan como atractivo para los posibles compradores; prácticas que culturalmente no asocia el caficultor puesto que esta actividad es en esencia de tipo familiar y enmarcada dentro de la informalidad producto de una visión a corto plazo de su actividad productiva y de la existencia de un número significativo de agentes comercializadores que aprovechan el desconocimiento del proceso de venta por parte del caficultor para efectuar una labor de intermediación que va en detrimento del ingreso de las familias cafetera.⁷²

Teniendo en cuenta, los aspectos mencionados anteriormente,; la organización de los productores se llevó a cabo posterior a la ejecución de los talleres de Capacitación Empresarial Asociativo; en los que además, de abordar de manera conceptual y práctica temas relacionadas con planeación, costos, comercialización y asociatividad; al final del taller con los productores se definieron planes de acción para empezar un proceso organizativo, bajo el apoyo y orientación de la coordinadora de la estrategia.

Junto con el acompañamiento y capacitación brindada para generar compromiso y motivación para la organización de los caficultores; se realizaron diferentes validaciones con el fin de determinar esquemas organizativos que se pudieran ajustar a las condiciones existentes, después de estudiar y recibir orientación acerca de las figuras legales que se podían constituir; se eligió una, la cual se socializó a la empresa exportadora con el fin de determinar si el modelo se ajustaba a las condiciones de comercialización que se iban a establecer con los productores; después de aprobada, se procedió a realizar la socialización con los productores para darles a conocer todas las implicaciones de la figura legal a constituir; una vez aceptada, se realizaron capacitaciones y todo el acompañamiento necesario para materializar el proceso de constitución y legalización de estas entidades. Entre las actividades específicas que se realizaron se destacan las siguientes:

- ❖ **Asamblea de constitución:** se acompañó a la comunidad en el proceso de creación de la asociación; en esta asamblea la comunidad definió la junta

⁷² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-OIM., Tercer Informe Semestral Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006., p. 9

directiva de la asociación y los estatutos que regirían la labor de la asociación y de sus miembros.

- ❖ **Formalización proceso asociativo:** se acompañó a los representantes de la asociación en el proceso de legalizar notarialmente el acta de la asamblea de constitución para posteriormente apoyarlos en la tramitación de su registro ante Cámara de Comercio, Gobernación y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

- ❖ **Elaboración de documentación para el proceso de comercialización:** Incluye la asesoría para tramitar permisos para la facturación de la asociación ante la DIAN, necesaria para la comercialización formal entre los productores y la empresa; la elaboración como tal de la facturación interna de la asociación, la apertura de una cuenta bancaria para la asociación y el registro adecuado de las ventas para certificar el origen del café, lo que garantiza la trazabilidad del proceso.

- ❖ **Elección y evaluación del centro de acopio verdal:** En conjunto con los “*cafeempresarios*”⁸⁴, se definió el centro de acopio para la asociación; en el cual se recibe el café de los socios para ser comercializado con Empresas de Nariño Ltda., para esto se diseñó un formato de evaluación de los diferentes lugares establecidos en cada vereda, con el fin de valorar las condiciones de cada uno de estos y poder establecer finalmente el lugar definitivo para cada asociación, teniendo en cuenta el cumplimiento de requisitos indispensables para el almacenamiento de un producto como el café; el cual puede alterar su calidad por malas condiciones en esta etapa del proceso.

5.3.7.3 Trabajo a través de alianzas

El trabajo a través de alianzas se enfocó hacia el proceso de comercialización de café de origen, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por las partes; Productores y Empresas de Nariño Ltda., con la participación y el compromiso de Starbucks Co. Bajo este esquema se ejecutó una comercialización directa entre los actores, donde las asociaciones de productores transportaron el café desde sus veredas hasta las trilladoras de Empresas de Nariño, ubicadas en la ciudad de Pasto (Nariño).

Antes de dar inicio al trabajo a través de alianzas fue necesario que los actores establecieran parámetros importantes a tener en cuenta durante el proceso de comercialización, con el fin de conservar la calidad del café; y que el trabajo de articulación entre las asociaciones de productores y Empresas de Nariño Ltda.,

* Nombre utilizado por el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, para llamar a los socios de cada una de las organizaciones cafeteras, conformadas dentro del proceso de promoción y desarrollo de la cadena de valor.

lograra mantener el suministro del producto con las características específicas demandadas por el tostador y cliente en el exterior Starbucks Co. Teniendo en cuenta el enfoque y los requerimientos del trabajo a través de alianzas, se diseñaron e implementaron las siguientes actividades:

❖ **Reuniones informativas acerca de las características del producto y el proceso de comercialización**

Estas reuniones se realizaron con cada una de las asociaciones constituidas legalmente, en las cuales se les expresó los procedimientos a seguir para la entrega del producto durante la cosecha; directamente a Empresas de Nariño Ltda., asimismo; se establecieron los mecanismos para que los productores estuviesen enterados del precio de negociación del producto antes de ser comercializado y las especificaciones de calidad del mismo, con el fin de satisfacer la demanda identificada.

Se determinaron los tiempos de entrega y la organización interna de la asociación encaminada hacia la formación de transparencia en todo el proceso de comercialización y principalmente, en el pago del café a cada uno de los socios, con el fin de garantizar la sostenibilidad de estas entidades y la captación de un precio adecuado por parte del productor.

Las reuniones informativas estuvieron dirigidas por la coordinadora de la estrategia, con el apoyo de un contador nombrado por el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño; y el respaldo de representantes de Empresas de Nariño Ltda.

❖ **Capacitación en calidad de café**

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para la comercialización del café, es la calidad; la cual además de determinar las características óptimas de compra del producto determina el precio que se debe pagar por este; es por eso que al implementar una estrategia de comercialización directa del productor con la empresa exportadora, se precisó la necesidad de brindar las herramientas suficientes para que los productores desde sus veredas pudieran establecer una inspección del café que les garantizara la venta de su producto bajo los estándares de calidad establecidos y con posibilidad de incrementar el precio, por una mejor calidad del grano.

Dado lo anterior se brindó capacitación para determinar la calidad del café, la cual fue dirigida por personal calificado de Empresas de Nariño Ltda., quienes orientaron a los productores en temas de análisis físico y sensorial; además se

realizaron giras a través de las cuales las personas representantes de las asociaciones visitaron las instalaciones de la trilladora de Empresas de Nariño Ltda., conociendo de esta forma todo el proceso realizado al café pergamino seco antes de ser enviado a su lugar de destino.

❖ **Acompañamiento en el proceso de comercialización y Control de entrega de café de origen**

Se realizó asistencia a todas las actividades enmarcadas dentro del proceso de comercialización con el fin de que los caficultores llevaran a cabo con éxito la entrega del café bajo las condiciones previamente establecidas; el acompañamiento se realizó desde la vereda hasta la entrega de café en Empresas de Nariño Ltda.; durante estas entregas se efectuó el cruce de información del café comercializado por las asociaciones con la capacidad de producción de cada uno de los socios, utilizando como herramienta el sistema de información de Empresas de Nariño Ltda.; en el que se encuentran consignadas las evaluaciones del Programa Café Practices, con el fin de controlar la trazabilidad del producto.

5.3.8 Seguimiento y Monitoreo de las actividades

Se determinó realizar el monitoreo y evaluación a cada una de las etapas de implementación de la estrategia, ya que se consideró necesario observar el funcionamiento de las actividades ejecutadas, evaluando sus resultados inmediatos con el fin de actuar de manera oportuna ante cualquier eventualidad que pudiera desviar las acciones del objetivo determinado. Además la ejecución de una estrategia de articulación de cadena requiere que a cada actor participante, se le preste una particular atención, con el fin de encaminar correctamente todas las acciones, dentro de una estructura transparente y concreta.

El acompañamiento y monitoreo se realizó a través del apoyo de los integrantes del equipo PPP-Café Nariño, brindando especial apoyo en las etapas en las cuales se empezó el trabajo a través de alianzas, orientando las acciones hacia la verificación del cumplimiento de los parámetros de comercialización establecidos, bajo los procedimientos estipulados por los actores de la cadena.

Con los miembros del equipo se realizaron reuniones informativas en las que se abordó información relacionada con las variables principales a controlar en el proceso y cada ocho (8) días se llevó a cabo reuniones de orientación y retroalimentación con todo el equipo.

5.3.9 Evaluación general de la implementación de la estrategia

Para la evaluación de la estrategia de optimización de la cadena del café a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor; se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores, con el fin de evaluar el impacto de su implementación y dejar planteadas nuevas acciones que se deben emprender con el fin de consolidar una cadena de valor a largo plazo.

La evaluación se realizó teniendo en cuenta los aspectos generales que se plantean para valorar el desarrollo de cadenas de valor, a continuación se muestran los aspectos que se evaluaron, junto con las fuentes de verificación que se utilizaron dentro de la estrategia de Optimización de la cadena productiva del café a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco (5) municipios del Norte del Departamento de Nariño:

I. Evaluación interna de la cadena

Se evaluó la incidencia de las actividades implementadas para el desarrollo de la cadena, identificando los avances en cada uno de los actores participantes, el mejoramiento de la cadena y el grado de articulación y beneficios generados con la puesta en marcha del proyecto piloto de comercialización de café pergamino seco, bajo un modelo de trabajo a través de alianzas para el desarrollo de una cadena de valor.

Los indicadores evaluados, se enfocaron en determinar entre otros, los siguientes aspectos:

- Volumen y valor de las ventas, con el nuevo modelo articulado de los actores, en el que se determinó el número de kilogramos comercializados en la cosecha principal de café entre los meses de junio-septiembre.
- Diferencial de precios entre años anteriores y beneficios en cuanto a precios a través del trabajo articulado bajo el modelo de cadena de valor.
- Aseguramiento de la calidad del producto, teniendo en cuenta acciones adelantadas para minimizar defectos en el producto y el porcentaje de rechazos en la comercialización.
- Comercialización del café de origen bajo la certificación Café Practices.
- Logística de comercialización
- Fortalecimiento organizativo, en cada uno de los actores y a lo largo de la cadena.
- Gestión de la información, manejo de información a lo largo de la cadena

II. Impacto en el entorno de la cadena

Dentro de este aspecto se determinó el grado de incidencia de la implementación de la estrategia en los medios de vida, de las zonas de influencia de la misma; evaluando los siguientes aspectos:

- Ingresos generados por la cadena como parte de las estrategias de vida de la población local
- Diversificación de los ingresos y estabilidad de estos durante todo el año

5.3.9.1 Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación que se utilizaron para la evaluación de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, se basaron principalmente en entrevistas a través de diálogos semi-estructurados, talleres periódicos con diferentes representantes de los actores involucrados y personas del sector cafetero, observaciones directas, bases de datos de la comercialización de café, comparativos del comportamiento de la estrategia frente al comportamiento general del sector, respuesta de los agentes locales frente a la implementación de la estrategia.

5.3.10 Sistematización de la información

Después de la implementación de cada una de las etapas en la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, se procedió a realizar la sistematización de la información obtenida de la experiencia desarrollada; enfocándose principalmente en la identificación de puntos críticos encontrados en la ejecución de las diferentes actividades dentro de la cadena, con el fin de dejar planteado nuevas alternativas de trabajo a nivel de cadena que conlleven a un desarrollo sostenible de la misma. Además con la experiencia desarrollada de trabajo a través de alianzas por medio de la comercialización directa de café pergamino seco de origen; entre Productor-Exportador-Tostador, se elaboraron diferentes manuales de procedimientos de cada una de las actividades puntuales que desempeña cada actor, la forma de operación y parámetros establecidos para la comercialización con el objeto de que a través del tiempo no se desvíe el modelo de acción de los actores dentro de la cadena.

6. RESULTADOS Y LOGROS OBTENIDOS

6.1 Implementación de las etapas de promoción para el desarrollo de una cadena de valor

Los resultados de la estrategia de Promoción para el Desarrollo de una Cadena de Valor, implementada como alternativa de optimización de la cadena productiva del café en Nariño; se presentan a continuación, primero se exponen los productos de cada una de las etapas ejecutadas con los actores participantes de la estrategia, posteriormente se realiza un análisis del impacto generado en la cadena y en su entorno, para finalmente por medio de la sistematización de la información obtenida con la experiencia desarrollada, dejar planteada una propuesta de sostenibilidad para la cadena, sustentada en el trabajo a través de cadenas de valor.

6.1.1 Selección de la cadena regional y convocatoria de actores

La participación previa, de Empresas de Nariño Ltda. y Starbucks Co; actores de la cadena, pertenecientes a los eslabones de Trilla-Exportación y Tostión/Cliente en el exterior, respectivamente; dentro del grupo de las entidades donantes para el desarrollo del PPP-Café Nariño; fue un punto de partida importante para el proceso de promoción de cadenas de valor; ya que Empresas de Nariño Ltda.; asumió el liderazgo en muchas de las acciones que se adelantaron, facilitando la participación de Starbucks Co; quien por su ubicación en el exterior le era muy difícil brindar una participación fluida y directa en las actividades adelantadas dentro de la estrategia.

Con el liderazgo y compromiso de Empresas de Nariño Ltda., quien posee una relación personal y comercial fuerte con este cliente, se logró que este actor estuviese informado de todas las acciones adelantadas y en los momentos en que fue posible se consiguió que uno de los representantes de este actor estuviese en actividades que fueron significativas a la hora de crear mayores vínculos y desarrollar confianza entre los actores de la cadena.

El compromiso previo, de dos actores directos dentro de la cadena del café en Nariño, fortaleció el inicio y la implementación de la estrategia de promoción y desarrollo de la cadena de valor; la actividad de selección de la cadena; no fue necesaria ya que nos enfrentamos a una cadena que ya había sido seleccionada

lo cual ahorro tiempo y facilito la ejecución de la siguiente etapa enfocada hacia la convocatoria de actores; que en gran parte ya se había adelantado por medio del PPP-Café Nariño, ya que dos de los actores de la cadena (Empresas de Nariño Ltda.), y Starbucks Co.), estaban encaminándose hacia la implementación de nuevas alternativas de trabajo a través de alianzas; por esta razón la convocatoria de actores se enfocó hacia la inclusión de representantes del eslabón producción, con el fin de tener una completa participación de los actores directos de la cadena.

La inserción de caficultores se realizó, teniendo en cuenta personas que estaban seleccionadas previamente como beneficiarios del PPP-Café Nariño, lo cual fue de gran ventaja ya que estos se habían elegido considerando la base de datos de Empresas de Nariño Ltda., lo que garantizaba la existencia de un primer contacto entre los actores y por ende el reconocimiento de las actividades de estos dentro de la región; igualmente para la selección de la población objetivo de la estrategia se tuvo en cuenta, la elección de zonas y productores con características potenciales hacia la organización y la implementación de nuevas estrategias para mejorar el negocio del café; todo lo anterior generó que los productores participantes dentro de la estrategia; en su mayoría, tuvieran disponibilidad para cooperar en las actividades que se iban a empezar a desarrollar.

• **Primer acercamiento con los productores**

Se realizaron 248 visitas, en donde se dio a conocer los objetivos de la estrategia y se realizó el levantamiento de información socio-económica, de cultivo y comercialización del producto a cada uno de los productores; la información obtenida fue sistematizada, y a través del tratamiento de los datos se obtuvo un diagnóstico general de los productores de la población objetivo.

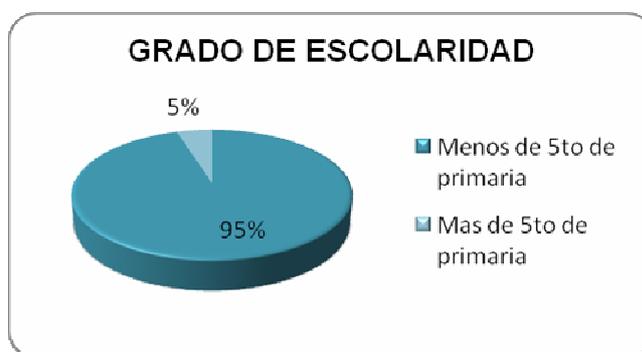
A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las variables que se tuvieron en cuenta para la recolección de información:

❖ **Información general**

Dentro de este ítem además de evaluar, los datos generales del caficultor, se realizó la recolección de información relacionada con la composición familiar, nivel educativo, empleo y lugar de trabajo; donde se pudo evidenciar que las familias de los 248 caficultores de la población objetivo están constituidas en promedio por 5-7 personas/familia, las cuales viven en la misma vivienda; el número máximo encontrado de habitantes por familia es de doce; y el número mínimo es de una sola persona; por lo general las personas que viven en la misma vivienda son los padres y sus hijos; sin embargo; existen casos en los que el número de habitantes por vivienda se incrementa, debido a que en la misma casa viven, los nietos, nueras y/o yernos; entre otros parentescos.

En cuanto al nivel educativo de los integrantes de la población objetivo; de las 248 familias, los casos en los que el caficultor ha estudiado hasta un nivel no mayor a quinto de primaria equivale a un 95.2%, solo el 4,8% equivale a caficultores, que han sobrepasado el quinto de primaria, apreciándose en este porcentaje, algunos casos aislados donde ellos; han conseguido un nivel de estudios profesionales o técnicos (Figura 10).

Figura 10. Grado de escolaridad de los productores de la población objetivo

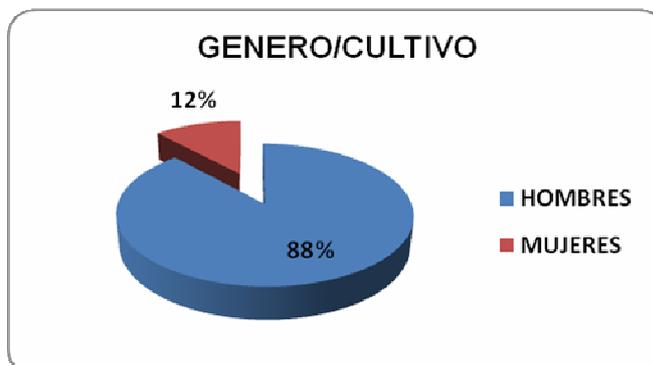


Fuente: Este proyecto

En cuanto a los hijos de los caficultores, los menores de 14 años se encuentran estudiando en un 90%, mientras se puede encontrar que en los mayores de 14 años, la gran mayoría, se encuentran dedicados a las labores de la finca, junto con sus padres o familiares.

De las 248 familias, en el 88,3% son hombres los que se encuentran como cabezas de la familia y dedicados a la caficultura, solo el 11, 7% son mujeres las cuales se dedican a la caficultura y se hacen responsables de su familia directamente (Figura 11). En el primer caso, las mujeres son las encargadas de la parte de alimentación para su esposo y demás jornaleros; así como también son las directas responsables de la crianza de especies menores y de estar pendiente de las diferentes actividades de sus hijos. En el segundo caso las madres cabeza de familia son responsables del cultivo, de los jornaleros y cuando tienen hijos se apoyan en ellos para realizar las diferentes actividades dentro de la familia y del cultivo de café.

Figura 11. Relación de género/cultivo de café



Fuente: Este proyecto

Como puede evidenciarse a través de las encuestas realizadas a las 248 personas elegidas dentro del grupo objetivo de la estrategia; el eslabón producción se caracteriza por familias bastantes numerosas, los caficultores por lo general realizan su actividad cafetera de manera empírica ya que su grado de escolaridad es bajo, aunque los hijos por lo general se encuentran estudiando, en muchos casos, a temprana edad, su padre les asigna labores del cultivo con el fin de que posteriormente sean ellos los encargados del cultivo, y que tengan algún tipo de patrimonio para sostener a generaciones futuras.

Se puede deducir también, que por lo general las familias están estructuradas en una figura de patriarcado donde los padres son los encargados de las labores de cultivo y producción del café; sin embargo, la actividad también brinda la oportunidad a mujeres cabeza de familia para que puedan realizar esta actividad agrícola como actividad principal dentro de la manutención de su familia

❖ Información socio-económica

En cuanto a la tradición cafetera, encontramos que en la mayoría de las familias encuestadas, la actividad agrícola cafetera la han adquirido de sus padres, lo cual se evidencia por los años en los que la familia vive en la finca y el tiempo desde que empezaron su actividad cafetera.

Las actividades económicas que realiza el caficultor, se enfocan en el café; como producto principal del sustento propio y de su familia, durante todo el año el productor se dedica a su cultivo; el dinero para las necesidades de su familia lo adquieren de la cosecha principal de café, la cual se da entre los meses de abril-julio; en los meses en los que no hay cosecha los productores, obtienen algunos ingresos de cosechas pequeñas o "pepeos", en las zonas en las que se presentan;

de lo contrario se dedican a la crianza y venta de especies menores; o al cultivo de otros productos que se intercalan dentro del café como los frutales; los cuales además de servir para la venta, se utilizan para el consumo familiar; igualmente algunos de los productores se dedican a trabajar por jornal en otros cultivos, o en fincas mas grandes.

Las viviendas de los caficultores se caracterizan, por ser construcciones generalmente de adobe, sin repellar o repellado, en promedio, las viviendas de los caficultores se encuentran entre regular y buen estado, por lo general las familias cocinan los alimentos con leña, y utilizan otras fuentes de energía como la eléctrica y el gas; el pago del servicio de energía eléctrica, no excede los \$·20.000.

En cuanto al abastecimiento de agua aunque el costo de pago del servicio no es elevado, en épocas de verano se presentan sequías en las principales microcuencas que abastecen los acueductos, lo cual genera una interrupción casi continua del servicio y en épocas de invierno el agua trae restos de tierra, lo cual hace que sea muy difícil utilizarla para las diferentes labores domesticas y productivas.

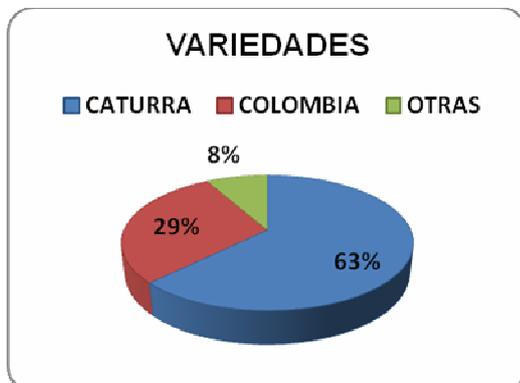
Las familias en un 95% poseen carné de salud del régimen subsidiado, asignado por el gobierno local; dentro de las zonas cafeteras donde se ubican los productores existen puestos de salud, para emergencias, sin embargo; ellos tienen que salir hasta el casco urbano para conseguir una atención más especializada.

En cuanto a la organización comunitaria, gran parte; de los caficultores pertenecen a las cooperativas de café, del norte y del occidente de Nariño; poseen cédula cafetera, que es un tipo de identificación que los acredita como productores pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, además dentro de sus comunidades existen un gran número de grupos asociativos que se han formado, de los cuales según las encuestas son muy pocos los que se encuentran funcionando, simplemente se encuentran constituidos y *“son muy pocas las cosas que se han hecho”*, según expresan la mayoría de productores.

❖ Información del cultivo

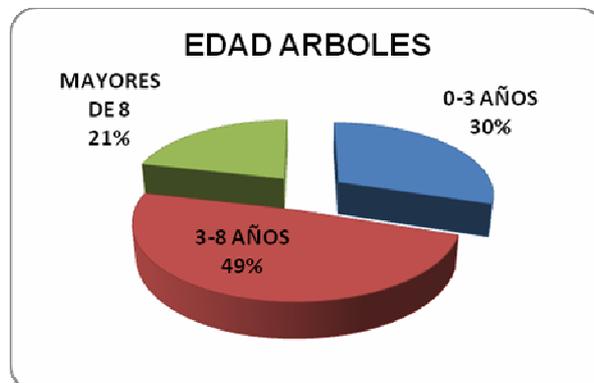
Con los datos suministrados por los 248 productores entrevistados, se pudo establecer que el número de hectáreas promedio por caficultor es de 1.5 a 2.0 Ha.; es decir que con esta extensión de tierra, cada caficultor tiene en promedio 12.300 árboles; de este número de árboles el 72% se encuentran productivos, predominado como variedad cultivada de café, la variedad Caturra, con un 63%; seguida por la variedad Colombia representada por un 29% y otras variedades tradicionales con un 8% (Figura 12). De los árboles de café cultivados el 49% se encuentran entre los 3-8 años de sembrados, mientras el 30% entre 0-3 años y el 21% poseen más de 8 años de haber sido sembrados (Figura 13).

Figura 12. Variedades de café Predominantes



Fuente: Este proyecto

Figura 13. Edad de arboles en los cultivos



Fuente: Este proyecto

En cuanto a la producción de café pergamino seco (C.P.S), entre el año anterior (2005) y el pronosticado para el presente (2006), se encontró que los productores entrevistados cada uno, en la cosecha 2005 recolectaron en promedio 2030 kg de café pergamino seco, mientras esperan que para el presente año (año en que se realizó la encuesta 2006), la producción incremente por lo menos, hasta obtener un promedio de 2487 kg de C.P.S.

Dentro del cultivo de café, se siembran otros cultivos utilizados como sombrío para el café; el 100% de los productores entrevistados utilizan como sombrío plátano en sus diferentes variedades, y frutales; los cuales se destinan en un pequeña cantidad para la venta, de lo contrario se utiliza para el autoconsumo.

En cuanto a la conservación de los recursos naturales, para el manejo de residuos no orgánicos, el 77,54% de las personas entrevistadas no les dan una adecuada disposición final a los vidrios, al igual que el 76.08% no maneja adecuadamente los plásticos producidos en sus fincas, más del 60% de los productores dice no realizar ninguna práctica para la conservación de suelos; mientras que los que si lo hacen, se caracterizan por realizar practicas de desyerbe con machete, enmiendas en el suelo, bajo uso de pala y menor proporción realizan la siembra contra la pendiente.

Los residuos orgánicos provenientes de la vivienda, se disponen directamente sobre el cultivo, al igual que la pulpa de café generada en el proceso productivo, el 90% de los productores la secan antes de aplicarla al cultivo, el 10% restante dice llevar a cabo un proceso mas complejo de compostaje o lombricompost.

El 100% de los entrevistados concuerdan que el insumo más importante que tienen que utilizar en el cultivo, y que les genera mayores gastos, es el abono o fertilizante; del cual depende en gran parte la producción de café y por ende mayores ingresos.

❖ Información relacionada con las condiciones del proceso:

El proceso de beneficio se realiza en instalaciones no muy adecuadas para tal fin (Figura 14), esto lo evidencia ya que solo un 15%, de las productores poseen una tolva para recibir el café cereza que va a ser despulpado, de este porcentaje casi el 95% se encuentra entre regular a mal estado, caracterizándose por estar construidas en madera, el 72% de los productores no poseen tanques de fermentación para disponer durante el proceso y únicamente el 14,5% poseen una fosa para el almacenamiento de pulpa; lo que predomina como herramienta para el proceso es la despulpadora, lo cual se demuestra porque el 76% de los productores dispone de esta, considerándola como herramienta esencial para su trabajo.

Figura 14. Imagen caficultor de la población objetivo con sus instalaciones de beneficio antes de la intervención.



Fuente: Archivo

fotográfico OIM

El proceso de secado del café, se realiza utilizando principalmente, el secado solar; el cual se lleva a cabo en carpas las cuales se ubican en pisos de tierra, generalmente; asimismo; se realiza en patios pavimentados los cuales se

encuentran en regular estado en la mayoría de los casos. También se efectúa secado mecánico en casos muy aislados.

❖ Información en cuanto a la comercialización del producto

La comercialización del café pergamino seco de los productores, se realiza a medida que transcurre la cosecha y se va efectuando la recolección y el proceso de beneficio y secado del producto, el volumen de venta de los caficultores está asociado al número de árboles productivos que cada uno posee, el precio de venta depende de las condiciones del mercado y son los diferentes compradores del producto, los que establecen el precio del mismo, el año 2005 según datos suministrados en las encuestas; el café se comercializó a un precio promedio de \$4.236 por kilo. Entre los principales canales de comercialización donde los caficultores venden sus cosechas, teniendo en cuenta las ventas realizadas en el año 2005, se destaca, en primer lugar; los comerciantes, seguido de la Cooperativa de Caficultores; tanto del Norte como del Occidente, Empresas de Nariño Ltda.(ENA), y Federación Nacional de Cafeteros(FEDECAFE) (Figura 15).

Figura 15. Principales canales de comercialización utilizados por los productores



Fuente: Este proyecto

Entre las principales razones por las cuales los productores comercializan su café con los comerciantes, es porque según la mayoría de los entrevistados consideran apropiado que les brinden un servicio de préstamos ó adelantos de dinero para suplir sus necesidades inmediatas mientras el café está listo para ser comercializado; además expresaron que en los puntos de compra de los comerciantes los controles de calidad del producto no son tan rigurosos, como lo

es, en entidades que se dedican a la trilla y exportación directa del café. Además la existencia de comerciantes en sitios cercanos a las fincas de los productores, facilita el proceso de transporte del café; incluso existen casos en los que el comerciante recoge el café en las fincas, disminuyendo los costos de transporte que debe asumir el productor.

6.1.2 Identificación de la cadena seleccionada.

6.1.2.1 Caracterización y diagnóstico de la cadena

Al trabajarse gran parte de las etapas del proceso de caracterización y diagnóstico de la cadena, por medio de la investigación participativa, se logró que los actores fueran conociendo más a fondo el estado de su eslabón, la importancia de este y de los demás; en el desarrollo sistémico de la cadena, asimismo; se pudo generar procesos de integración entre los actores participantes de la estrategia, para ir generando un mayor acercamiento entre productores y Empresas de Nariño Ltda., enfocados hacia un futuro trabajo conjunto a través de alianzas.

Durante el proceso de investigación participativa; debido a que las empresas involucradas no poseían el tiempo suficiente por las actividades que realizan, fue complicado lograr la presencia continua de éstas, en todas las reuniones; gracias al compromiso y a la ventaja de conocer previamente parte de la estrategia y comprometerse en la participación de la misma, los actores que en algunos encuentros no pudieron asistir, tuvieron un representante el cual estuvo presente en todo el proceso.

Los resultados de cada una de las etapas trabajadas para la caracterización y diagnóstico de la cadena; se menciona a continuación:

I. Historia

Como resultado de la logística en la convocatoria de actores; se obtuvo una asistencia marcada en los encuentros de representantes de todas las zonas, contando con la representación de uno o dos líderes por cada zona, resaltando de esta manera, la cooperación y el trabajo de los caficultores y representantes de los otros eslabones, involucrados dentro del proceso.

Después del cruce de información obtenida del trabajo participativo con productores y entrevistas a través de diálogos semi-estructurados con representantes del eslabón trilla-exportación, se obtuvo una matriz histórica (Cuadro 3), en la que se resumen los hechos más importantes en cada una de las

variables establecidas por los participantes dentro de la cadena, al final se estableció el impacto de estos hechos en la situación actual de la cadena.

Cuadro 3. Matriz histórica de la cadena de café en Nariño

Variable	Hechos
<p>Tecnología y manejo del cultivo</p>	<p>-Se disminuye la siembra de Café Típica o Café Común, se introducen nuevas variedades como la variedad Caturra y Colombia trayendo como consecuencia una caficultura más organizada, con estas variedades se empieza a sembrar en surcos ordenados y así se sabe que en promedio existen alrededor de 5000 árboles por Ha, ya que muy fácilmente se los puede contabilizar. Se calcula que actualmente de el área sembrada de café en Nariño (3.3% de la participación en área sembrada a nivel nacional), un 70% a 80% es variedad caturra, 15% variedades resistentes a la Roya como las derivadas de la variedad Colombia y el pequeño excedente de este porcentaje es café Típica.</p> <p>- Desde la década de los ochenta, se empieza a hablar en Colombia de la calidad del café del departamento de Nariño y su relación con calidades superiores, aunque se carecía de estudios sobre las condiciones que influían en la calidad del grano.</p> <p>- La Federación Nacional de Cafeteros, a través de su Centro de investigación CENICAFE, ha puesto a disposición de los caficultores nuevas técnicas para mejorar el cultivo de café, ha desarrollado más variedades resistentes a plagas y enfermedades, existe mayor asistencia técnica al caficultor, el café se siembra con más sombrío y se evidencia mejor calidad en el pergamino.</p> <p>- Hoy en día muy pocos cafeteros cuentan con una adecuada infraestructura productiva, los que la poseen, por lo general han tendido que acudir a recursos propios, préstamos bancarios, y en algunos casos a auxilios brindados por determinadas entidades, por esta razón en ciertos municipios ya se puede evidenciar la presencia de beneficiaderos húmedos de café, patios de secado, invernaderos, y algunos de ellos ya poseen secadora mecánica, de ACPM, de cisco o gas, sin embargo; se aprecia una gran falta de inversión social para mejorar y dotar de infraestructura a los caficultores, con el fin de mejorar su labor y calidad de su producto.</p>
<p>Créditos</p>	<p>- El Banco Cafetero desaparece y se convierte en Bancafé, por ende ya no presta un servicio tan exclusivo a los cafeteros, de igual manera Caja Agraria se convierte en Banco Agrario, este sigue en los pueblos y es el único banco que los cafeteros tienen cercano para poder hacer sus transacciones y acceder a créditos agropecuarios, lastimosamente muchos de los cafeteros no tienen legalizados sus títulos de propiedad lo cual dificulta la asignación de un crédito.</p> <p>- La Federación Nacional de Cafeteros apoya el crédito a través del Fondo Rotatorio de Crédito dirigido a pequeños caficultores, para ser otorgado un crédito no se exigen muchas garantías reales, sin embargo; el crédito no es tan eficiente como muchos cafeteros quisieran que sea, para suplir necesidades preocupantes para el caficultor como la compra de abono para su cultivo.</p>
<p>Política sectorial</p>	<p>- Desaparece el Banco Cafetero creado por medio de este gremio, y aparece Bancafé, se eliminan las sedes de los municipios cafeteros Sardoná y La Unión, el caficultor pierde facilidades de acceso a servicios bancarios y créditos debido a la</p>

<p>Política sectorial</p>	<p>disminución de eficiencia de este banco con su nueva denominación, hoy el caficultor cuenta únicamente con la presencia de Banco Agrario (antes Caja Agraria), en sus pueblos.</p> <p>- La crisis vivida a nivel nacional en el sector cafetero, también afectó la estabilidad de la caficultura de Nariño, los cafeteros aumentaron comparativamente su endeudamiento, pidieron gran cantidad de préstamos para poder sobrevivir, ya que debido a los bajos ingresos comparados con los altos costos de producción, no habían suficientes entradas para suplir las necesidades, entre otras, las de fertilización para los cultivos y las necesidades de educación y alimentación para su familia.</p> <p>- En el departamento de Nariño aproximadamente hace 40 años se empieza a incursionar con el cultivo de café, inicialmente no abarcaba más de 13 municipios, hoy en día el departamento cuenta con 35 municipios que tienen área cafetera, alrededor de 24.000 Ha en café y en promedio se puede producir 1000 Kg. de café pergamino por hectárea, es decir que el departamento posee una capacidad aproximada de producción de 24.000.0000 de café pergamino seco al año.</p> <p>- Aparece en el mercado los cafés especiales, como una alternativa interesante para ayudar al pequeño productor a generar mayores ingresos mediante la producción de un grano que cumpla con la exigencia del cliente en el exterior. Diferentes empresas en el exterior están dispuestas a pagar un precio excedente al fijado en la bolsa, por aquellos cafés que cumplan con determinadas características.</p> <p>- Hoy en día en Nariño existen dos grandes empresas que invierten en la caficultura, Empresas de Nariño Ltda., exportadores de café y desde hace muchos años la Federación Nacional de Cafeteros por medio del Comité de Cafeteros, a los caficultores les es conveniente porque tienen la oportunidad, por lo menos, de elegir entre dos alternativas para vender su café.</p> <p>- El café de Nariño es catalogado por diferentes catadores como uno de los mejores del país, cuyo reconocimiento del grano de esta región en mercados internacionales, se debe principalmente a sus características físicas y sensoriales y a la campaña publicitaria que adelanta la compañía Starbucks Co., de su marca "Nariño Supremo".</p>
<p>Organización</p>	<p>- Única organización de los caficultores la consiguen por medio de la Federación Nacional de Cafeteros identificándose con su cédula cafetera que los acredita como caficultores y socios de la Federación Nacional de Cafeteros, este documento les da derecho a tener acceso a incentivos, elegir a sus representantes tanto al Comité Municipal de Cafeteros, como al Comité departamental.</p> <p>- Se crean grupos asociativos con cafeteros, pero no funcionan, falta mucha organización de las unidades productivas dedicadas al cultivo de café.</p>
<p>Evolución social</p>	<p>- Presencia de cultivos ilícitos, conflicto armado y desplazamiento en la mayoría del departamento, esta situación ha disminuido debido a la seguridad generada por la presencia de las fuerzas armadas en los diferentes municipios, aunque todavía existen consecuencias en las comunidades como pobreza, insuficientes vías de acceso, comunicación y educación.</p>
<p>Situación Ambiental</p>	<p>- Los caficultores son más consecuentes de que la pulpa de café es un abono que ayuda a bajar costos para la inversión en fertilizantes químicos, se está creando conciencia de que las mieles del café contaminan mucho las aguas y que es necesario aprender a utilizarlas también como fertilizantes, asimismo, se insiste</p>

mucho para que en Nariño, se produzca café bajo sombra con el fin de conservar los suelos, se realiza asistencia técnicas con temas referentes a la conservación ambiental, y programas para apoyar una producción sostenible de café.

Impacto en la situación actual de la cadena

Para el cultivo de café, en el manejo agronómico y post-cosecha, existen muchos avances investigativos y apoyo en la orientación técnica dirigida a los productores, sin embargo, las políticas de acceso a crédito para el caficultor son cada vez más difíciles y menos eficientes, falta mayor financiación para la construcción de infraestructura productiva e intervención social en las regiones cafeteras, se presenta una situación positiva en el sector y es el crecimiento de la demanda y el reconocimiento del café de Nariño en el exterior, lo cual es acorde con el incremento de hectáreas sembradas en el departamento, esto podría estar a favor del caficultor, ya que conseguiría suplir las necesidades del mercado, sin entrar en conflicto con una sobreoferta interna de grano, ya que el café de Nariño se conoce como un producto diferenciado el cual posee una ventaja y es la comercialización por sus características propias, lo cual crea una gran expectativa dentro del sector, sin embargo, es necesario que los caficultores produzcan café de buena calidad, y se forme una mayor conciencia ambiental para que el negocio sea sostenible; además, se requiere una mayor organización de las unidades productivas para dar origen a una relación articulada con las empresas exportadoras, con el fin de asegurar un mercado constante en el exterior y comunicación real y oportuna acerca de los gustos versátiles del consumidor final.

Fuente: Este proyecto

Puede evidenciarse, según la matriz histórica y el impacto de los diferentes cambios ocurridos a través del tiempo en la caficultura Nariñense, que ésta a crecido a nivel de hectáreas cultivadas, sin embargo; eso no ha significado un cambio representativo en cuanto a las técnicas e instalaciones utilizadas para el procesamiento; se ha dado un gran impacto ambiental debido a la contaminación generada por los residuos del procesamiento, lo cual ha llevado a que diferentes entidades de apoyo, se enfoquen hacia el desarrollo de nuevas practicas para el cultivo, el procesamiento, la conservación de la calidad, la utilización de los residuos del proceso de beneficio del café y la conservación de los diferentes recursos naturales.

Asimismo, han aparecido entidades privadas, dedicadas a la comercialización y exportación del café, que han generado nuevos canales de comercialización del producto, y por ende nuevas alternativas de impulso para el desarrollo de la caficultura Nariñense, como también el reconocimiento de calidades superiores del café del departamento a nivel nacional e internacional, han hecho que se enfoquen nuevos esfuerzos hacia el apoyo de este sector.

II. Entorno

Colombia es un país considerado como uno de los más grandes productores de café a nivel mundial, el producto en su gran mayoría es exportado con una etapa muy mínima de transformación que es la separación y limpieza del grano, por lo tanto la cadena de este producto es principalmente de carácter exportadora, el producto es enviado a países donde el café sufre una serie de transformaciones más complejas de acuerdo a las características de la demanda, es en estos países donde más se consume, por esta razón los primeros países entre los que se encuentra Colombia, son considerados, por su alto nivel de exportación como países productores, y a los segundos se los considera dentro de la cadena como países consumidores de café.

Después de la investigación acerca del entorno de la cadena, se destacan los siguientes aspectos como los más relevantes e importantes de acuerdo al contexto de la estrategia.

❖ Situación actual del café

La agroindustria del café se ha contraído visiblemente debido a la baja de los precios internacionales, repercutiendo de manera considerable sobre el resto de la economía nacional. Históricamente el café ha sido un soporte material de la acumulación interna de capital, estrechamente vinculado con los orígenes de la industria nacional y con el despliegue del mercado interno, es decir, ha sido fuente de financiamiento para el resto de la economía del país y permitió vincular la economía nacional con la internacional, a pesar que en las dos últimas décadas observamos una menor participación de este subsector económico en PIB nacional.

En Colombia, la industria cafetera genera más de un millón de empleos directos e indirectos, involucran 560 mil familias de productores y es determinante en la vida rural y en el desarrollo socioeconómico de 590 municipios. Asimismo, representa el 36% del empleo agrícola y genera el 22% del PIB agrícola nacional, con una alta dependencia regional pues en siete departamentos, el café representa más del 35% del PIB agrícola.⁷³

⁷³ DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DDRS., MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO., MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL., Seguimiento Y Directrices Para El Nuevo Enfoque De La Política Cafetera., Consejo Nacional De Política Económica Y Social., República de Colombia., Departamento Nacional de Planeación., Versión aprobada., Bogotá, D.C., 2004., p. 3

❖ **Comercialización del café de Colombia**

➤ **Exportaciones**

En Colombia, tradicionalmente las ventas al exterior se han concentrado en el producto inicial de la cadena productiva, es decir, en el café verde, el cual es el principal producto de la trilla de café. Específicamente, el café sin tostar y sin descafeinar, ha representado un 98,7% de lo exportado por el país en la última década.⁷⁴

En general, las exportaciones de la cadena registraron un deterioro en el periodo 1995-2005, con una tasa de decrecimiento del -8,8% promedio anual. Esto se debe sobretodo a que el principal rubro de exportación presentó una fuerte caída desde 1997, y a penas empezó a recuperarse en el 2002, pero sin alcanzar los valores que se registraban en la primera mitad de la década de los noventa. No obstante, las exportaciones de todos los rubros de la cadena tuvieron una tendencia similar decreciente a lo largo del periodo analizado, con una leve mejoría en los últimos años.⁷⁵

➤ **Volumen y valor de exportación**

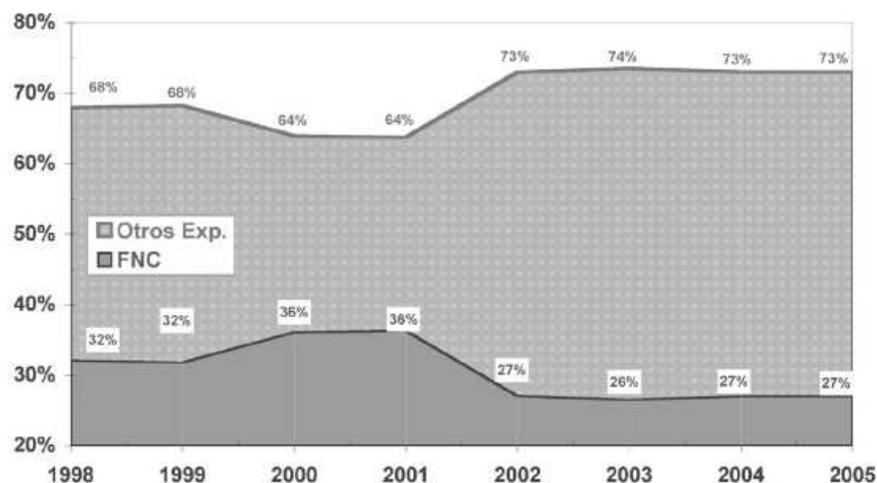
El volumen de la exportación de café de Colombia en 2005 fue de 10,87 millones de sacos de 60kg, por un valor de US\$1.626 millones. El volumen y el valor aumentaron en un 6.6% y 51%, respectivamente, con respecto a 2004. En términos de volumen, en 2005 la Federación exportó 2,93 millones de sacos, el 27% del total, mientras que las otras firmas embarcaron 7,51 millones de sacos, que corresponde al 73%⁷⁶ (Figura 16).

⁷⁴ ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, Op. cit., p.8.

⁷⁵ Ibid., p.8

⁷⁶ FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS., El comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante 2005., [en línea]. Colombia [2006]., p.7. Available from internet: www.cafedecolombia.com/economiacafetera/documents/industriacafetera2005.pdf

Figura 16. Exportaciones de Colombia: Federación Nacional de Cafeteros y otros exportadores



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

Enfocándose en el mayor producto de exportación de la cadena, el principal mercado de Colombia es la Unión Europea con la mitad de las exportaciones de café verde (sin tostar y sin descafeinar). En forma individual, Estados Unidos concentra el 30,3% de nuestras exportaciones, seguido por Alemania (20,5%) y Japón (12,6%). Les siguen, en orden de importancia, Bélgica-Luxemburgo, Canadá, y una serie de países europeos que en conjunto demandan otro 20% de nuestras exportaciones (Figura 17).⁷⁷

En el mercado de Estados Unidos, Brasil es el principal proveedor de *café verde y sin descafeinar* con el 18,7%, seguido por Colombia con el 16,7% de las importaciones norteamericanas de este producto en el periodo 1995-2005. Ambos países registran una dinámica positiva en las compras de este tipo de café por parte de Estados Unidos, con tasas de crecimiento promedio anual de su participación en el mercado de 7,4% para Brasil y 3% para Colombia, entre 1995 y 2005. No obstante, la participación de Colombia ha sido más estable que la de Brasil, la cual ha presentado fuertes altibajos.⁷⁸

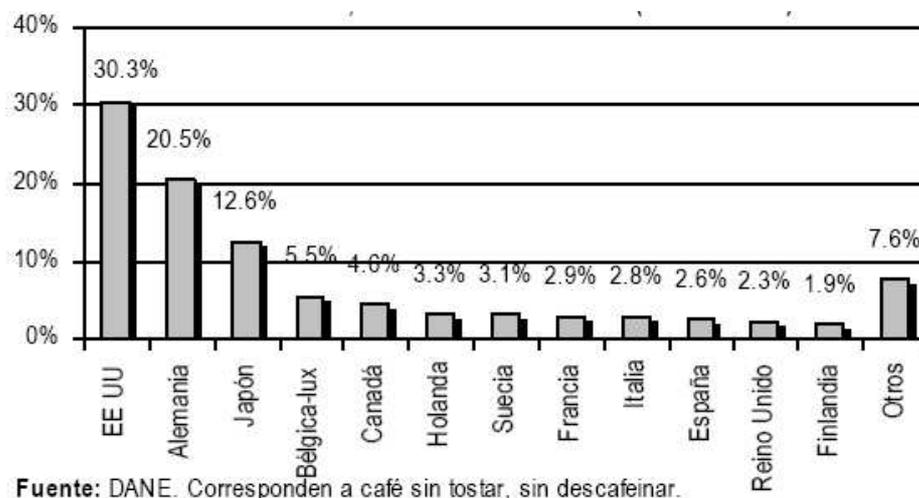
En cuanto a otros competidores directos de Colombia para el café verde sin descafeinar en Estados Unidos, resalta el elevado crecimiento de la participación

⁷⁷ Ibid., p.9

⁷⁸ Ibid., p.9

de Vietnam (9,8%) y Costa Rica (7,4%). No obstante, otros países centroamericanos y Perú han presentado un crecimiento importante como abastecedores de este mercado. Se destaca el hecho de que pese a su posición de relativa ventaja frente a los demás países, México presenta una dinámica negativa en las importaciones norteamericanas.⁷⁹

Figura 17. Volumen de exportaciones colombianas de café verde, por país de destino (1995-2005 Octubre)



❖ Precio de comercialización

Es interesante anotar, que si bien es cierto que los factores de oferta y demanda influyen en las cotizaciones internacionales, el nivel de los precios del café en el interior de los países compradores responde también a elementos especulativos que hacen que no haya correspondencia con las fluctuaciones internacionales.⁸⁰

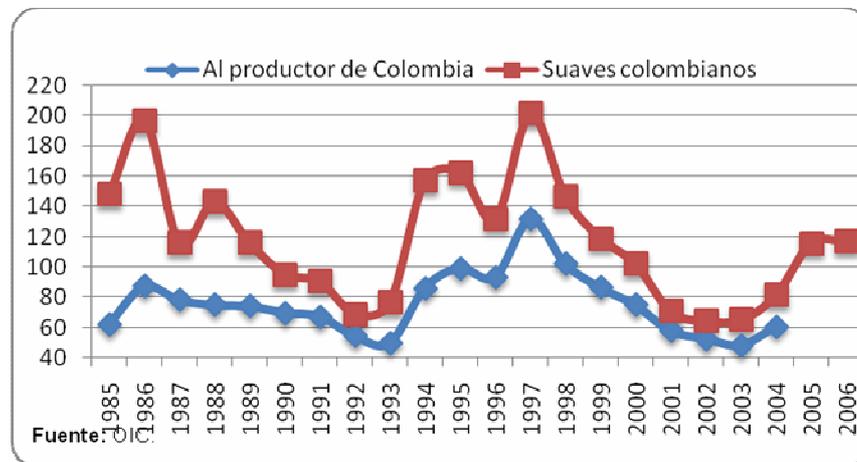
De ahí que, como se observa en la siguiente gráfica, el precio al productor nacional está fuertemente asociado al precio internacional, pero éste no se transfiere totalmente al productor. De hecho, en las coyunturas de precios internacionales altos, son mayores los márgenes de diferencia con el precio al productor nacional.⁸¹ (Figura 18)

⁷⁹ Ibid., p.10

⁸⁰ Ibid., p.19

⁸¹ Ibid., p.21

Figura 18. Comparativo del precio al productor de café en Colombia vs. El precio internacional (US\$ Cents por libra)



Fuente: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural⁸²

- **Distribución de beneficios en la cadena**

Según estimaciones, la distribución de beneficios en la cadena comercial del café ha variado mucho desde los años 70 (Figura 19). Se estima que en los años 70 aproximadamente, un 20% de los ingresos totales fue a parar a los productores, mientras que un 53% fue retenido por los países consumidores. En los años 80 hasta el final del Acuerdo Internacional del Café (AIC, en inglés el “ICA”), los productores aún seguían quedándose con el 20% de los ingresos, pero los países productores aumentaron sus ingresos hasta conseguir un porcentaje del 55%.⁸³

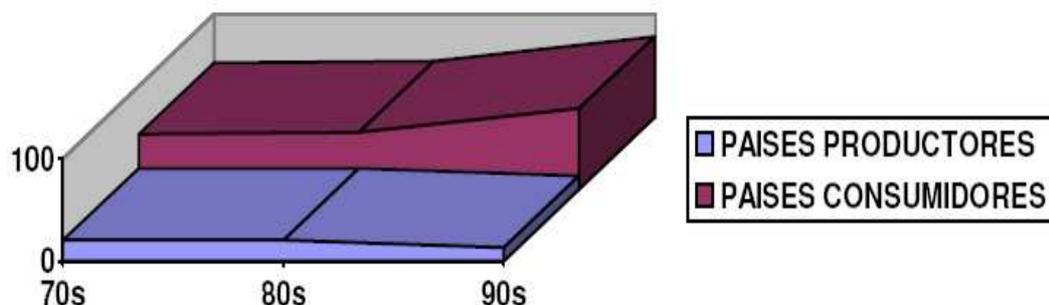
El colapso del ICA (Acuerdo Internacional del Café el AIC, en inglés el “ICA”), en 1989 provocó efectos graves, dejando a los productores con sólo el 13% de los ingresos, mientras que los países consumidores aumentaron vertiginosamente su parte hasta llegar al 78%.⁸⁴

⁸² MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL., Observatorio agrocadenas Colombia., Estadísticas la cadena del café en Colombia, anexo tablas y gráficos., 2006

⁸³ OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES., Las Transnacionales del Sector Café., Ideas., 2004. , p. 9

⁸⁴ OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES., Op. cit., p. 9

Figura 19. Evolución del beneficio entre países productores y consumidores de café



Fuente: OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES⁸⁵

❖ Entorno internacional

En el campo internacional, no más de veinte compañías multinacionales controlan más de 75% del comercio mundial de café y sólo cuatro compañías dominan el proceso final de la cadena productiva en los principales países consumidores y, por tanto, poseen gran poder sobre la determinación del precio del café verde, su principal materia prima.⁸⁶

En un período relativamente reciente y, en buena medida, en respuesta a la aguda crisis de precios por la que atraviesa la caficultura mundial, se ha desarrollado en torno al mercado cafetero una industria moderna, con especialización y diferenciación de productos que ha permitido la aparición de un nuevo mercado: de las características propias de un *commodity*, se observa ahora una clara tendencia al aprovechamiento de nichos como los cafés especiales; orgánicos, los de comercio justo, de origen, ambientalmente sostenible, amigables con el bosque y la avifauna, entre otros.⁸⁷

❖ Productos diferenciados

Para conseguir un comercio muy competitivo más allá de basarse en un commodity (producto no diferenciado) y volátil, muchos países productores están mirando hacia un producto diferenciado para por lo menos una porción de su

⁸⁵ Ibid., p. 9

⁸⁶ DIRECCION NACIONAL DE PLANEACION. Cadenas Productivas Café y Té. , p. 96., Available from internet: www.dnp.gov/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_industria/cafe_%20y_Te.pdf.

⁸⁷ DIRECCION NACIONAL DE PLANEACION., Op. cit., p. 96

producción. Pero diferenciar un producto o servicio o agregar el valor en el país de origen no son una tarea fácil. Puede requerir la comprensión y manejo de problemas más complejos incluso en las tendencias apropiadas del mercado actual, la tecnología, la distribución por múltiples vías, la parte logística, financiera y las opciones de dirección de riesgo en las cadenas del suministro.

La integración y participación de pequeños productores y de los agricultores pobres, requiere que se preste más atención a fortalecer las capacidades organizacionales y administrativas de instituciones para el comercio, como las asociaciones y/o cooperativas. Factores de competitividad como la estabilidad macroeconómica, la productividad, la tierra, mano de obra barata, logística, y confiabilidad consistente—aunque todavía son vitales— ahora no son realmente tan importantes en la competitividad como cuando alguna vez lo fueron. La competitividad en los mercados diferenciados requiere cada vez más la atención provechosa a un conjunto de diversos de factores tales como:

- Integración de la cadena y las capacidades de distribución.
- Un mayor papel para la adopción de nuevas normas y tecnologías en todo lo concerniente a la calidad desde la producción hasta la comercialización.
- Mano de obra y habilidades de dirección (cosecha y pos-cosecha).
- Tecnología para agregar valor (procesando, empaquetando, y marcando).
- Crédito económico.
- Sistemas de conocimiento (no sólo información).
- Políticas más ágiles y reguladoras para la conservación del medio ambiente.

El mercado del café no es una excepción, y debido a las nuevas tendencias de comercialización de productos diferenciados, muchos países productores del grano están enfocando sus esfuerzos hacia la producción de este tipo de productos.

Aunque la diferenciación ha sido típicamente el reino de los productores más pequeños, debe notarse que incluso con los productos diferenciados, ellos deben enfrentar todavía las dificultades para acceder a los mercados. Una solución prometedoras ha sido el apoyo del sector público o privado para la estructuración de las sociedades para la comercialización directa con las empresas existentes en los mercados del consumidor.

Las sociedades pueden ser muy útiles, mientras proporcione a los productores mejoramiento en tecnología, acceso del mercado, financiación, entre otras, igualmente pueden llegar a ser problemáticas, si los beneficios no se reparten equitativamente, dándoles sólo ayuda potencialmente efímera a unos pocos productores por uno o dos años de ventas.

Las características comparativas entre los mercados de cafés convencionales y diferenciados se resumen en el cuadro 4.

Cuadro 4. Características comparativas mercado de café convencional vs mercado diferenciado

<i>MERCADO CONVENCIONAL</i>	<i>MERCADO DIFERENCIADO</i>
Presión en el precio del artículo	Precios consistentemente altos
Incentivos por calidad y precio	Incentivos por calidad y procesos
Fácil acceso al mercado	Limitado acceso al mercado
Intensa competencia	Moderada competencia
Apoyo gubernamental a través de subsidios	Apoyo gubernamental limitado
Amplio tamaño del mercado	Tamaño del mercado muy limitado
Aprendizaje corto	Mucho tiempo de aprendizaje
Costos moderados	Mayores costos: Certificación

Fuente: Coffee Markets, New Paradigms in Global Supply and Demand⁸⁸

Aunque la diferenciación de los cafés es todavía relativamente pequeña por lo que se refiere al volumen, estos benefician en gran medida a la industria, debido al incremento de las ventas y a las mayores ganancias dentro de la cadena. A pesar de que el nicho de mercado es más pequeño, ellos ofrecen beneficios atractivos para varios millones de personas. Entre estos beneficios y ciertos efectos externos positivos generados por varios tipos de cafés diferenciados, se pueden incluir:

1. Aumento del uso de labor rural y el desarrollo orgánico.
2. Diversificación de la cosecha y reducción de costos, estos juntos minimizan el riesgo financiero.
3. Conservación del recurso natural.
4. Conservación de biodiversidad.
5. Mejora de la cosecha en tiempo adverso.
6. Menos riesgo en la salud de las personas, debido a la disminución del uso de agroquímicos.
7. Trazabilidad.

⁸⁸ LEWIN,B; GIOVANNUCCI,D; VARANGIS.P.; Agriculture and Rural Development Discussion Paper 3. Coffee Markets New Paradigms in Global Supply and Demand., The World Bank. Washington, DC. 2004

Ciertas normas ofrecen beneficios extensos en particular como la trazabilidad y el manejo del proceso, que puede ayudar a los pequeños productores a competir mejor en el comercio agrícola moderno para este y otros productos agrícolas.

❖ Exportaciones del café de Nariño

El café de Nariño tiene sus primeras incursiones en el mercado internacional, por el reconocimiento que se le da al café de Colombia en los Estados Unidos, Europa y Asia. Con el tiempo, este café empieza a tener una identidad e imagen, basada en el gusto de la bebida, es decir, sus características sensoriales, como su alta acidez, que lo hacen un café de calidad superior y “uno de los mejores cafés del mundo; es más, podría ser el mejor” según Oscar Osorio (Asistente de Calidades de Carcafé).⁸⁹

La Tabla 1, muestra el volumen de exportaciones del café Nariño, para el año 2002; de donde se destaca que el principal país hacia donde se exporta es Estados Unidos y que el producto que más se exporta es café excelso en comparación con el supremo cuya cantidad de exportación es mucho menor.

Tabla 1. Exportaciones de café verde de Nariño año 2002

PAIS	NARIÑO EXCELSO (Kg)	NARIÑO SUPREMO (Kg)	TOTAL (Kg)
Estados Unidos	5.792.500	1.473.850	7.266.350
Japón	630.000	266.000	896.000
Alemania	567.000	17500	584500
Portugal	39.900	-	39.900
Reino Unido	17.500	-	17.500
Holanda	17.500	35.000	52.500
TOTAL	7.064.400	1.792.350	8.856.750

Fuente: REBOLLEDO, I. VENTO, L⁹⁰

⁸⁹ REBOLLEDO, I. VENTO, L., Propuesta de Agroindustrialización del Proceso de Beneficio del Café en el Municipio de La Unión (Nariño) de acuerdo a las características de calidad esperadas por el cliente a nivel internacional., Documento de Trabajo de Grado., Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial., Bogotá., 2004. p.35

⁹⁰ Ibid., p.10

El café de Nariño ha forjado una historia y una tradición, llegando a ser altamente reconocido en Estados Unidos, mercado que frecuentemente manifiesta su interés por este café, interés aparente en la mayoría de los casos por el nombre del producto.

Existe una gran contribución a la identidad del café de Nariño en el mercado internacional debido principalmente a la labor de marketing realizada por la tostadora Starbucks Co., a quien se le vende un considerable porcentaje de la producción de la región (Carcafé es la compañía en Colombia, que se encarga de la comercialización del grano con esta multinacional) y quien comercializa actualmente este producto como uno de sus cafés estrella.⁹¹

III. Actores

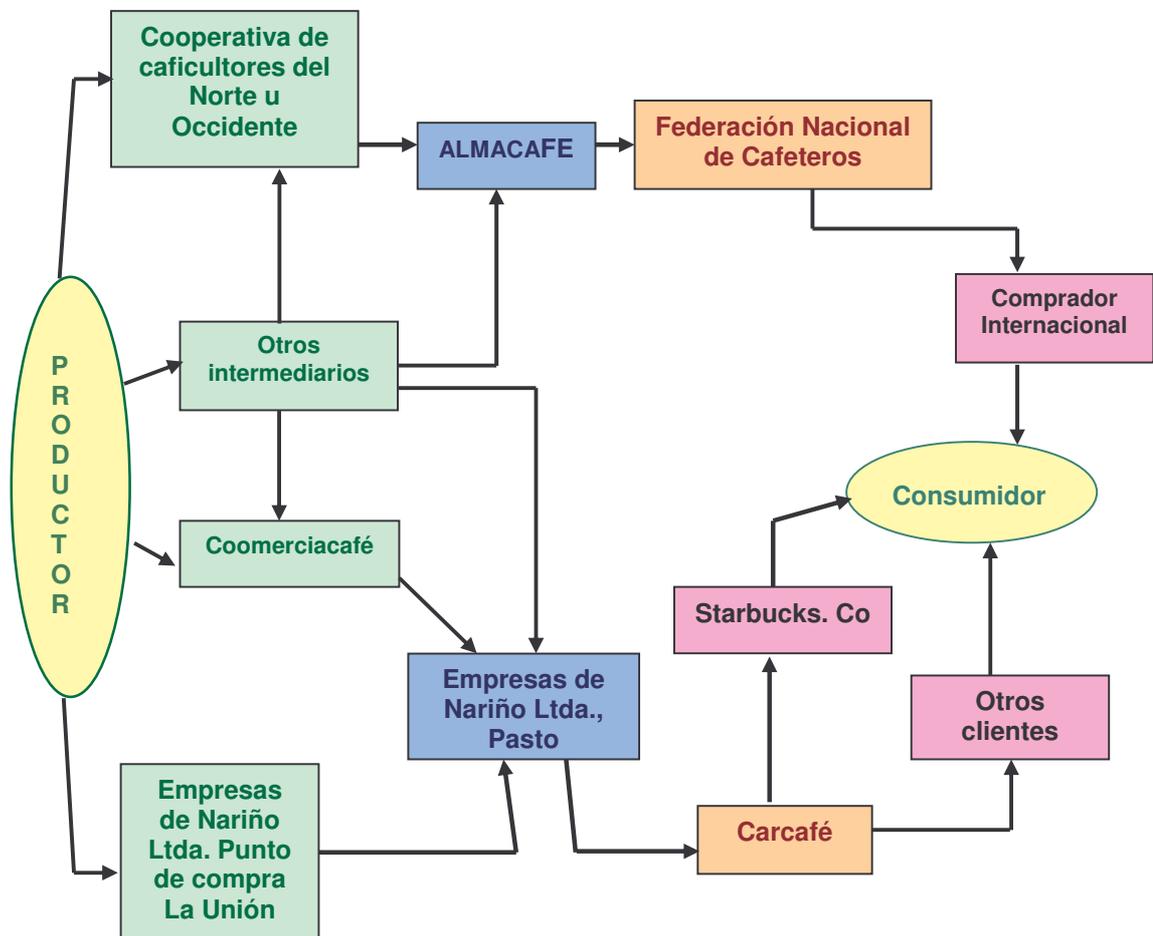
❖ Elaboración del mapa de la cadena

Dentro de la etapa de identificación de actores de la cadena, a través del trabajo participativo con productores y representantes del eslabón trilla-exportación, se pudo demostrar el compromiso de las partes, por generar un mapeo de la cadena muy objetivo y cercano a la realidad, además los resultados de las etapas anteriores de historia y entorno, se volvieron a retomar con los participantes, la retroalimentación de los resultados de talleres anteriores, sirvió para que el proceso de mapeo de la cadena se convirtiera en una actividad más práctica y clara al momento de ejecutarla.

Con las actividades desarrolladas por los productores y representantes del eslabón trilla-exportación; (Empresas de Nariño Ltda.), y la sistematización de la información se obtuvo como resultado final, un diagrama de la cadena del café en Nariño (Figura 20), teniendo en cuenta el flujo del producto por los diferentes eslabones.

⁹¹ Ibid.,p. 35

Figura 20. Mapeo general de la cadena del café en Nariño



Fuente: Este proyecto

❖ Elaboración del diagrama de proceso

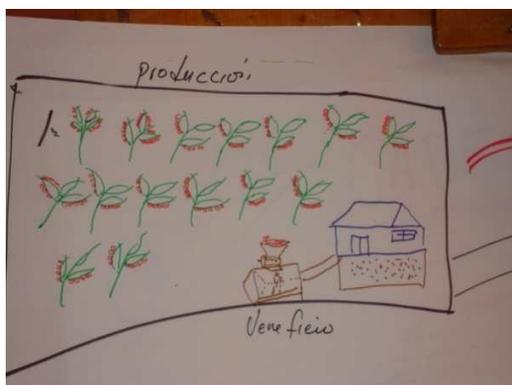
Dentro del proceso de identificación de actores, también se realizó una diagramación con el fin de precisar cada paso técnico efectuado en los diferentes eslabones, las actividades orientadas para la consecución de este objetivo, dio origen a un reconocimiento de las etapas del proceso dentro de la cadena por parte de los participantes, así como la identificación de los actores y sus características generales.

El resultado del ejercicio con los caficultores, evidenció la carencia de información detallada en algunas etapas; especialmente en las que el productor no tiene una

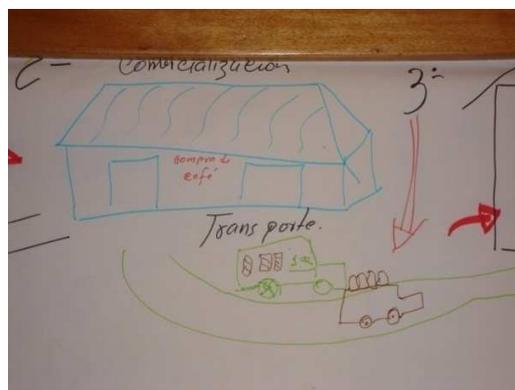
relación muy directa, por lo tanto, la investigación se profundizó, utilizando otras fuentes de información, principalmente personas claves dentro del sector; representantes del eslabón trilla-exportación, con el fin de consolidar los datos y obtener una matriz final de actores más completa.

Con el trabajo participativo realizado con los caficultores, y representantes de Empresas de Nariño Ltda., se pudo establecer, las etapas técnicas reales dentro de la cadena del café (Figura 21).

Figura 21. Etapas técnicas del proceso dentro de cada uno de los eslabones de la cadena del café en Nariño



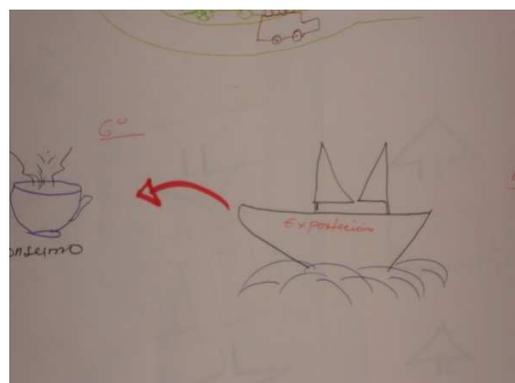
Producción, Beneficio, secado y transporte para comercialización



Comercialización y transporte hacia la trilladora



Trilla, clasificación y empaque



Exportación, tosti6n y Consumo

Fuente: este proyecto

✓ ***Producción, cosecha, post-cosecha y transporte café pergamino seco (CPS)***

Los actores cuyas funciones se relacionan directamente con la producción agropecuaria básica, incluyendo la provisión de insumos, para la elaboración del producto final, “café pergamino seco” son **los productores**, quienes se encargan de la producción, cosecha, post-cosecha, transporte y contratación de mano de obra; esta última, en temporadas donde es estrictamente necesaria, ya que en Nariño, las labores de caficultura por lo general se llevan a cabo con la colaboración y el trabajo familiar.

Los productores de café en Nariño, comparados con los de otras regiones cafeteras del país; son considerados pequeños caficultores, ya que sus fincas tienen una extensión promedio de 1.5 Ha; los caficultores venden el café individualmente según sus propios criterios y preferencias de venta; su infraestructura productiva en la mayoría de los casos es deficiente, lo cual no garantiza una calidad homogénea del grano. Las zonas cafeteras de Nariño, son lugares donde predomina la pobreza y falta de educación y por lo general son altamente influenciados por grupos armados ilegales y cultivos ilícitos. (Datos apoyados en la encuesta inicial de caficultores beneficiarios del programa PPP-Café Nariño).

Las fincas de los caficultores nariñenses por la topografía de la región, se encuentran ubicadas en zonas de diferente altura sobre el nivel del mar, por lo tanto para los lugares con más altura, el café se recoge y comercializa al final del periodo de la cosecha, lo que concuerda por lo general con la caída del precio de venta del grano en el mercado, por lo tanto; los cafés de mayor altura no alcanzan a favorecerse de un buen precio, como sucede en caso contrario con el café de otras regiones con menos altura, el cual se comercializa al inicio de la cosecha donde hay un precio más favorable en el mercado.

Los productores son los responsables de la consecución de todos los insumos para el cultivo de café, los cuales son comprados utilizando capital propio, cuando es posible; de lo contrario se solicitan créditos que usualmente los suministran entidades como Banco Agrario, Federación Nacional de Cafeteros, Intermediarios como las Cooperativas comercializadoras de café, entre otras. Cabe destacar que no existe un proveedor fijo de insumos para el productor ya que cada uno de ellos realiza sus compras al mejor postor o al que le brinde mayores garantías; por lo general no es el mismo proveedor, para cada compra o caficultor.

El transporte del café pergamino seco, se lleva a cabo a través de cualquier tipo de mecanismo que se encuentre disponible en la zona, por medio de éste, el productor transporta su café pergamino seco para la venta hacia el mercado local

más cercano, por lo tanto, se puede establecer que en esta etapa no existe un actor fijo, ya que el transporte que se usa en cada viaje varía dependiendo de las circunstancias.

En cuanto a asistencia técnica, los productores reciben este servicio, especialmente de los técnicos de Federación Nacional de Cafeteros y en los últimos años de los Técnicos de Campo de Empresas de Nariño Ltda., empresas gubernamental y privada, respectivamente, dedicadas a la trilla y exportación del café.

✓ ***Comercialización y transporte hacia la trilladora de Café Pergamino Seco***

En cuanto a la comercialización se pudo establecer que existen los siguientes actores, los cuales son los más frecuentes dentro de la región:

- Federación Nacional de Cafeteros- Almacafé
 - Empresas de Nariño Ltda.
 - Cooperativa del Norte
 - Cooperativa del Occidente
 - Coomerciacafé
 - Otros Intermediarios independientes
- Las Cooperativas del Norte, de Occidente, Coomerciacafé y otros, cumplen el papel de intermediarios, los cuales venden el café a las dos trilladoras existentes en el departamento: Almacafé, de Federación Nacional de Cafeteros y a la entidad privada, Empresas de Nariño Ltda., estos intermediarios se encuentran ubicados en el municipio de La unión, Buesaco y otros municipios del departamento, principalmente en los pertenecientes a los distritos cafeteros Norte y Doña Juana.

Estas entidades, por lo general le brindan al caficultor acceso a préstamos y adelantos por su café, lo cual le facilita al productor tener capital en el momento que lo requiera, sin embargo; el precio pagado por kilogramo de café, casi siempre, es menor al que se encuentra estipulado para ventas directas con las empresas trilladoras y muchos de los productores están sujetos a acuerdos injustos por parte de algunos intermediarios. Aunque para la comercialización de café se requiere tener en cuenta ciertos parámetros de calidad, estos no son tan rigurosos en estas entidades.

- Federación Nacional de Cafeteros, entidad estatal la cual compra el café por medio de Almacafé en la ciudad de Pasto, quien a su vez recibe el café de cada uno de los municipios a través de la Cooperativa del Norte, de Occidente, y otros intermediarios. El café se recibe teniendo en cuenta las normas de calidad establecidas por la entidad.

- Empresas de Nariño Ltda., empresa privada la cual compra café en Pasto y a través de su compra directa en el municipio de La Unión; igualmente recibe café de Coomerciacafé; cooperativa que abarca el municipio de La Unión y algunos municipios aledaños, asimismo a otros intermediarios ubicados en la mayoría de municipios cafeteros. El café se adquiere teniendo en cuenta parámetros de calidad física y sensorial.

El transporte del café que cada una de estas entidades debe realizar desde sus respectivos centros de acopio en las zonas cafeteras hasta las empresas trilladoras, corre por cuenta de ellos, consecuentemente, dependiendo de la entidad será el proceso utilizado para la contratación del transporte.

Teniendo en cuenta, la diversidad de actores dentro de este eslabón, la comercialización de café se realiza dependiendo principalmente del mayor precio que se oferte por el producto en el mercado a través de los actores anteriormente identificados, igualmente se tiene en cuenta, como factor decisivo para la comercialización el cumplimiento de compromisos adquiridos antes de la cosecha, ya sea por préstamos o adelantos de dinero, con intermediarios o cooperativas.

La mayoría de los productores pertenecientes a las cooperativas de caficultores ya sea la del Norte u Occidente, al momento de comercializar su producto deben tener en cuenta, principalmente; que para tener acceso a algún tipo de apoyo a través de estas entidades, necesitan entregar un determinado número de kilogramos de café durante la cosecha.

✓ ***Proceso de trilla, clasificación y empaque***

El proceso de trilla, clasificación y empaque del café verde (almendra de café de exportación), se lleva a cabo, a través de dos empresas ubicadas en la ciudad de Pasto, las cuales son Almacafé de Federación Nacional de Cafeteros y la empresa privada Empresas de Nariño Ltda., estas empresas para ingresar café pergamino seco al proceso de trilla y clasificación, realizan un proceso exhaustivo de control de calidad físico y sensorial del café; con el fin de cumplir con las características requeridas por sus compradores ó clientes en el exterior.

La clasificación y los parámetros de empaque del producto final, almendra de café verde de exportación, dependen de las características establecidas por los clientes en el exterior de cada una de estas.

✓ **Exportación, tostión y consumo**

En cuanto a la exportación, las empresas encargadas de realizar esta labor son las mismas trilladoras, con el apoyo en el caso de Almacafé, de la Federación Nacional de Cafeteros y Empresas de Nariño Ltda., a través de Carcafé; estas firmas, envían el café verde de acuerdo a las características determinadas por sus clientes en el exterior, el cual es sometido a un análisis de calidad en puerto, realizado por la Federación Nacional de Cafeteros quien actúa como entidad aduanera en Colombia, para verificar las especificaciones de calidad del producto que se va a exportar.

El café desde Nariño, Colombia es exportado como “café verde” ó almendra. Entre las principales multinacionales encargadas de tostar y comercializar el producto en el exterior encontramos: Starbucks Co., Illy Café, Vazza, Mitsui (Nipona), Mistubishi, Susuki, Nestlé, Procter&Gamble, Kraft/Philip Morris y Sara Lee, entre otras; el café antes de llegar a los consumidores finales ubicados principalmente en países como: Estados Unidos, Alemania, Japón, Canadá, Bélgica, Reino Unido, Italia, Suecia, España, Holanda (Países Bajos), entre otros, es sometido a procesos de tostión y/o molienda; para luego ser vendido a través de diferentes canales de comercialización entre los que se destacan las tiendas de café y los supermercados.

La característica exportadora de la cadena, ocasionó que al momento de trabajar los procesos de identificación de los actores involucrados en cada una de las etapas técnicas dentro de la cadena, fuese complicado establecer un listado exacto de cada uno de los clientes en el exterior, pertenecientes al eslabón tostión, los cuales compran y comercializan el café de Nariño; sin embargo, la participación de Empresas de Nariño Ltda., exportadora de café; dentro del proceso de ejecución de todas las actividades enmarcadas dentro de la estrategia de Promoción para el desarrollo de una cadena de valor, facilitó la obtención de información acerca de su principal cliente y tostador preferencial, al que le vende aproximadamente, el 90% del café de Nariño que comercializa esta empresa.

Las empresas exportadoras del café de Nariño, tienen sus propios clientes en el exterior, con los que establecen ciertos términos de comercialización y manejan determinado tipo de relaciones interinstitucionales, sin embargo; dicha información es de difícil acceso debido a la confidencialidad que se maneja dentro de estas entidades.

El cuadro 5, resumen los actores identificados, con el respectivo eslabón al que pertenecen; es importante destacar que dentro del eslabón tostión, debido a la diversidad existente, no se mencionan todos los actores específicos, el único que aparece es Starbucks Co., por ser cliente preferencial de Empresas de Nariño

Ltda., y junto a esta; participantes de la estrategia de promoción para el desarrollo de una cadena de valor.

Cuadro 5. Relación de actores identificados de la cadena del café

ESLABON	ACTORES IDENTIFICADOS
PRODUCCION	Caficultores
COMERCIALIZACION	Federación Nacional de Cafeteros- Almacafé
	Empresas de Nariño Ltda.
	Cooperativa del Norte
	Cooperativa del Occidente
	Coomerciacafé
Otros Intermediarios independientes	
TRILLA/EXPORTACION	Federación Nacional de Cafeteros- Almacafé
	Empresas de Nariño Ltda.
TOSTION	Starbucks Co, y otros

Fuente: Este proyecto

Los consumidores son los que determinan el movimiento de la cadena, sin embargo; dentro de la tabla no aparecen; ya que es el tostador quien esta en continuo contacto con ellos e identifica sus necesidades y preferencias, las cuales comunica a los demás eslabones de la cadena.

❖ **Censo de problemas en la cadena**

El censo de problemas se hizo a nivel general de la cadena, de las actividades ejecutadas; se pudo establecer los siguientes aspectos como los principales cuellos de botella en los eslabones de la cadena (Cuadro 6)

Cuadro 6. Censo de problemas general en los eslabones de la cadena

ACTORES IDENTIFICADOS	PROBLEMAS
PRODUCTORES	Limitada capacitación y asistencia técnica Baja tecnología aplicada al cultivo y al proceso de beneficio y secado; así como altos costos para la compra de insumos para el cultivo. Bajos precios del producto en el mercado local Sistemas de pago ineficientes por algunos comerciantes Falta de organización comunitaria Deficiencia en la aplicación de técnicas adecuadas en post-cosecha
COMERCIANTES	Baja calidad del grano Demasiada presencia de agentes comercializadoras en las zonas cafetera Controles excesivos de calidad en las trilladoras Demasiados turnos para la entrega del café en las trilladoras
TRILLADOR-EXPORTADOR	Altos costos de logística para las diferentes operaciones Falta de comunicación en temas relacionados con las tendencias del mercado Falta de conciencia en la conservación de la calidad del grano Conflicto armado interno del país Dificultades en el cumplimiento de las especificaciones de calidad establecidas por el tostador Dificultades en el cumplimiento de los volúmenes de producto con determinadas características Mezcla de cafés de diferentes calidades
TOSTADOR	Calidades no uniformes Falta de métodos efectivos para la verificación de las especificaciones del producto Falta de comunicación con los demás actores de la cadena

Fuente: este proyecto

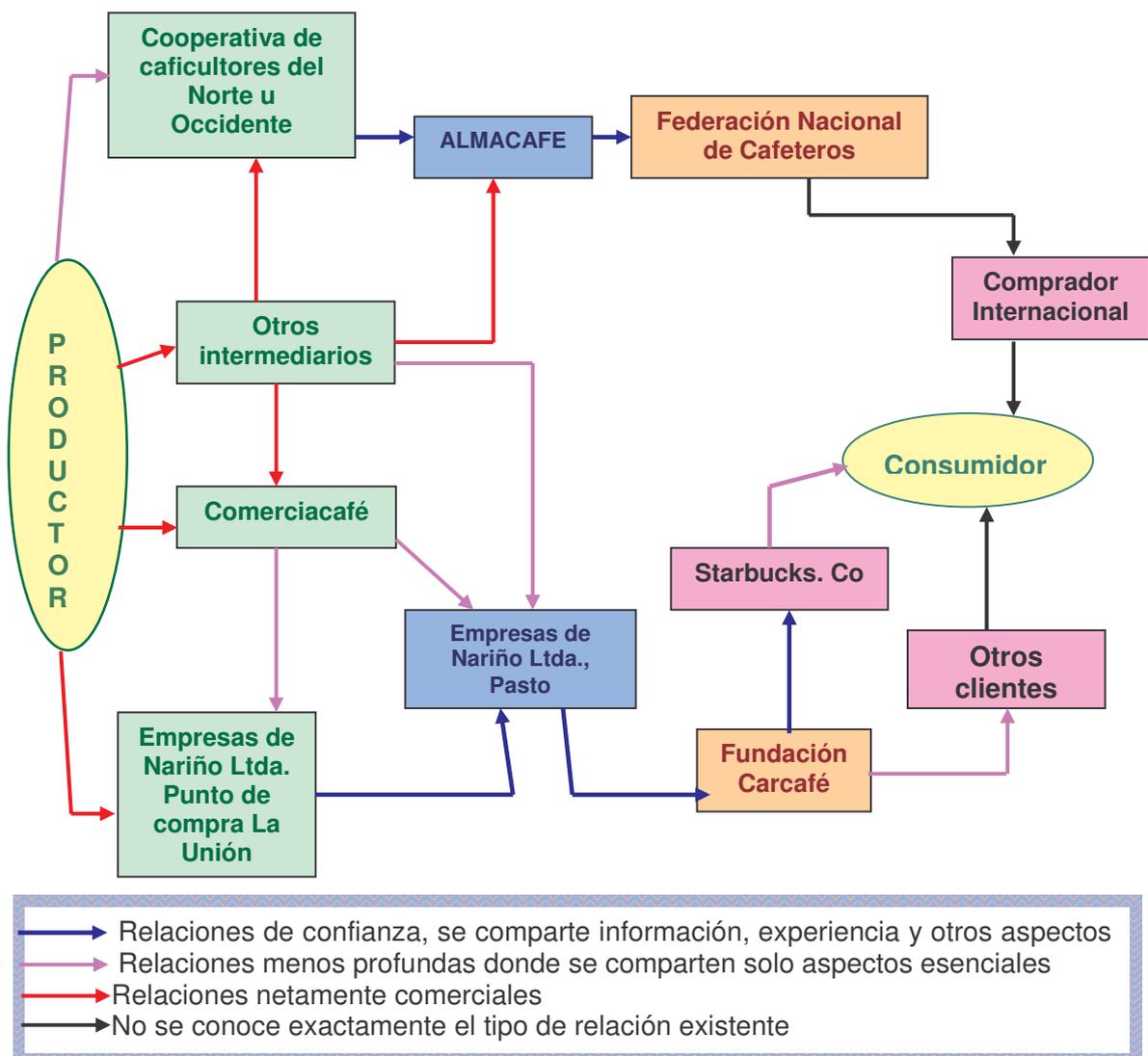
Como puede evidenciarse muchos de los problemas identificados en un eslabón, a través de un censo rápido; son causas directas de otros, presentes en otros eslabones; sin embargo, el trabajo aislado de los actores ha hecho que se miren como independientes y no se busquen soluciones conjuntas que podrían llegar a ser más eficientes.

IV. Relación/organización

❖ Relación

Para los primeros análisis de este aspecto, se identificó de manera básica el tipo de relación existente entre los actores identificados en el bloque anterior, los datos obtenidos se incluyeron en el mapa de la cadena, donde el tipo de relación se distingue por el color de las flechas que los conectan (Figura 22).

Figura 22. Flujo del producto dentro de la cadena y tipo de relaciones existentes entre los actores



Fuente: Este proyecto

Con el mapeo de la cadena, incluyendo las relaciones entre los actores; se puede evidenciar que la relación de confianza caracterizada por un amplio flujo de información, participación y comunicación, se presenta principalmente entre los actores involucrados en la trilla, exportación, tostión y en ciertos casos el consumidor final; sin embargo, en las fases involucradas con la producción y comercialización interna de Café Pergamino Seco (CPS), no existen relaciones considerablemente fortalecidas, ya que en el mejor de los casos se comparte algún tipo de información que por lo general esta relacionada con parámetros de comercialización del producto y algunos aspectos de calidad, en caso contrario, las relaciones solo son estrictamente comerciales, es decir; generadas únicamente por la transacción del producto.

Utilizando como herramienta el trabajo participativo con productores y el diálogo semi-estructurado con informantes clave, se caracterizó de manera detallada las relaciones existentes entre los actores identificados en el proceso de mapeo de la cadena. (Cuadro 7-11)

- **Relación entre actores del eslabón Producción-Comercialización**

Cuadro 7. Tipología de las relaciones entre productores -cooperativas del norte u occidente

CRITERIOS	DESCRIPCION DE LA RELACION
Modalidad de pago	El pago, por lo general se hace en efectivo, aunque también se lleva a cabo mediante cheque, todo depende de la preferencia del caficultor, sin embargo los pagos en cheques se realizan principalmente para negocios de mayor cuantía, si bien, el pago es inmediato, durante la época mas alta de comercialización en la cosecha, el caficultor vende su café y el dinero es recibido 1, 2 ó 15 días después, todo depende de la rotación del café dentro de la cooperativa lo cual garantiza la disponibilidad de dinero.
¿Quien obtiene mayores beneficios?	Los dineros que obtienen las cooperativas, se invierten en los socios; sin embargo en los últimos años, los gastos operacionales de estas han sido tan altos, que los beneficios para los caficultores socios han sido mínimos.
Cantidad	Si es socio de la cooperativa, debe cumplir con los estatutos en los cuales se estipula la venta del 80% de la producción o un mínimo de 1000Kg de CPS, con el fin de permanecer como socio hábil. Si es un caficultor que no es socio a este se le recibe cualquier cantidad de producto que desee comercializar.
Características del producto	Para recibir el café se tiene en cuenta el factor de rendimiento, principalmente para pagar al caficultor aparte del precio base, el excedente por calidad. Las pruebas sensoriales se realizan básicamente a ventas de café en grandes volúmenes que se consideren sospechosas en cuanto a calidad.
Frecuencia	El café se recibe de lunes a domingo en cosecha
Formalidad	Existen socios que no entregan la cantidad establecida por los estatutos, quedando como socios inhábiles, esto se presenta en muchas ocasiones porque otras entidades comercializadoras ofrecen mayores precios para el producto.

Relaciones socio-culturales	La cooperativa es una entidad que ha estado presente hace muchos años por lo tanto la tradición hace que exista vínculos culturales que los une a ellos
Poder de negociación	Por tratarse de un producto como el café donde el precio está determinado por el comportamiento de factores internacionales, no existe ninguna posibilidad de negociación en cuanto a precio del producto.
Grado de dependencia	Existe un grado de dependencia en caficultores que son socios de la cooperativa ya que tienen que vender una determinada cantidad de kilos de café con el objetivo de no quedar inhábiles, sin embargo después de haber cumplido con el requisito ellos pueden negociar con otras personas dentro del mercado

Fuente: este proyecto.

Cuadro 8. Tipología relaciones entre productores - Coomerciacafé y otros intermediarios locales

CRITERIOS	DESCRIPCION DE LA RELACION
Modalidad de pago	El pago se hace de manera inmediata, o el caficultor negocia cierta cantidad de kilogramos de café antes ser cosechado, con el fin de satisfacer alguna necesidad urgente.
¿Quien obtiene mayores beneficios?	Los caficultores reciben beneficios inmediatos, cuando les hacen un adelanto de dinero por su producto ya que pueden solucionar sus necesidades inmediatas, sin embargo; muchos caficultores son víctimas de acuerdos injustos y en la mayoría de los casos parte del buen precio del café se queda con los intermediarios.
Cantidad	El caficultor puede vender cualquier cantidad de café que desee y tenga disponible
Características del producto	El producto debe cumplir principalmente con buenas características físicas para que sea comprado al precio del mercado y tener la posibilidad de algún sobreprecio, sin embargo; si no cumple con las características de café de primera, también se compra pero a un menor precio.
Frecuencia	El productor puede vender su café de Lunes a Domingo y en la cosecha con la frecuencia que el considere necesario
Formalidad	El productor únicamente cumple con la persona que le ha hecho adelantos o préstamos, de lo contrario vende el café al que mejor precio oferte en el mercado
Relaciones socio-culturales	Por lo general los intermediarios son de la región, por lo tanto existe alguna relación de parentesco, o de amistad.
Poder de negociación	En cuanto al precio este se establece teniendo en cuenta el mercado y las utilidades que quiere obtener el intermediario, el poder de negociación esta dado por los adelantos que hacen los caficultores donde por un préstamo se comprometen a entregar determinada cantidad de café, sin embargo; en ningún punto el precio es negociable.
Ventajas y desventajas	Adelantos de dinero para suplir las necesidades inmediatas, pago inmediato, acuerdos injustos, precios bajos
Grado de dependencia	Los caficultores pueden escoger a quien le venden su producto; no obstante, si han recibido algún tipo de adelanto, de acuerdo al tipo de convenio, deberán cumplir con lo pactado

Fuente: este proyecto.

Cuadro 9. Tipología de las relaciones entre productores - Empresas de Nariño Ltda. (Punto de compra La Unión)

CRITERIOS	DESCRIPCION DE LA RELACION
Modalidad de pago	El pago se realiza de forma inmediata al proceso de transacción y se hace a través de un cheque.
¿Quien obtiene mayores beneficios?	Empresas de Nariño Ltda., en los últimos años ha empezado a ejecutar proyectos de inversión social teniendo en cuenta la venta de café de origen o de finca por parte de los productores.
Cantidad	El productor puede vender cualquier cantidad de café que tenga disponible.
Características del producto	El producto debe cumplir con buenas características físicas, para lo cual es inspeccionado al momento de la compra.
Frecuencia	Durante la cosecha se recibe café de Lunes a Domingo
Formalidad	Los productores le venden por lo general por que desean ser tenidos en cuenta para proyectos sociales o porque se ofrece un precio mayor al establecido en el mercado
Relaciones socio-culturales	La estrategia de que una empresa exportadora compre directamente el café de los productores en el Municipio de La Unión, considerado como el municipio con mayor producción de café en Nariño, además de considerarse como un centro de comercialización, la transparencia de la empresa y el compromiso social, ha hecho que los productores tengan una nueva alternativa para vender su producto.
Poder de negociación	El precio está determinado por la empresa, basado en el comportamiento de factores internacionales, no existe ninguna posibilidad de negociación en cuanto a precio del producto.
Ventajas y desventajas de la relación	Los productores en cualquier momento pueden tener acceso a algún tipo de apoyo a través de los proyectos que ejecuta la empresa, el pago en cheque se hace un tanto dispendioso principalmente en cosecha debido a la congestión en los bancos
Grado de dependencia	El productor puede escoger libremente a quien le va a vender su producto, de acuerdo a su conveniencia, el hecho de vender una vez, no lo obliga a tener algún tipo de relación exclusiva con la empresa

Fuente: este proyecto.

Como puede evidenciarse, la relación existente entre los actores pertenecientes a los eslabones de producción puede establecerse con cualquiera de los comerciantes del producto, en la mayoría de los casos la relación es netamente comercial, sin embargo; los productores venden a través de cooperativas con las que tienen unos compromisos más específicos, de lo contrario el producto puede ser vendido utilizando cualquier agente comercializador; esto depende en gran medida del precio y de acuerdos realizados antes de cosecha a través de prestamos o adelantos de dinero; el café es recibido teniendo en cuenta principalmente características físicas del grano y los pagos pueden ser de forma inmediata o después de un determinado lapso de tiempo; esto se encuentra sujeto al agente o entidad comercializadora.

El precio del producto no es un aspecto negociable, por ende existen casos en los que se realizan acuerdos injustos y el productor no recibe un precio coherente por su café.

- **Relación entre actores del eslabón Comercialización – trilla/exportación**

Cuadro 10. Tipología de las relaciones entre comerciantes y empresas trilladoras (Empresas de Nariño Ltda., Almacafé)

CRITERIOS	DESCRIPCION DE LA RELACION
Modalidad de pago	El pago se hace por medio de consignación de un cheque a una cuenta de ahorros el cual por lo general dura de 3 a 4 días
Cantidad	Por lo general se recepcionan cantidades mayores o iguales a 10.000 Kg. de café pergamino seco
Características del producto	El café para ser recibido por parte de las trilladoras, es sometido a pruebas más exigentes, en cuanto a características físicas y sensoriales.
Frecuencia	En temporada de cosecha se recibe café de lunes a sábado, y la frecuencia esta supeditada a un turno asignado por la empresa.
Formalidad	Los intermediarios deben cumplir con la cantidad de café anunciada a la empresa.
Relaciones socio-culturales	Los clientes ya han establecido cierto tipo de relación con las empresas trilladoras creando un vínculo de fidelidad
Poder de negociación	El precio es el establecido al momento de realizar los anuncios del producto y estará sujeto a los cambios ocasionados por los análisis de físicos de calidad
Ventajas y desventajas de la relación	Los intermediarios obtienen su utilidad derivada del precio del producto ya que las trilladoras de la ciudad de Pasto dan un mayor precio al café comercializado directamente con ellos, sin embargo los turnos de entrega de café durante de la cosecha son muchos, por lo tanto los comerciantes deben hacer largas filas expuestos a muchos riesgos.
Grado de dependencia	El grado de dependencia se sujeta a las relaciones contractuales que cada una de las partes establezcan

Fuente: este proyecto.

La relación entre las empresas trilladoras/exportadoras con los comerciantes, en algunos casos es mas cercana, caracterizada por la comunicación de aspectos específicos relacionados con el producto; de lo contrario se presenta una relación netamente comercial.

Para los comerciantes entregar el café en estas trilladoras es ventajoso debido a que obtienen una gran ganancia derivada del diferencial, entre el precio de compra al productor y el que a ellos les asigna la trilladora; sin embargo los controles de calidad son mas rigurosos; y deben asumir los riesgos de rechazos y transporte del producto. Por lo general, los comerciantes establecen relaciones comerciales con determinada trilladora y permanecen fieles a ella.

- **Relación entre los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co, eslabón trilla/exportación y tostión; respectivamente.**

Cuadro 11. Tipología de las relaciones entre Empresas de Nariño Ltda. y Starbucks Co.

CRITERIOS	DESCRIPCION DE LA RELACION
Modalidad de pago	El pago se realiza en la medida que el producto es entregado
Cantidad	Empresas de Nariño Ltda., envía las cantidades de acuerdo a los requerimientos de Starbucks Co; determinadas por este, a través de la venta de su marca Café Nariño Supremo en el exterior
Características del producto	El producto debe cumplir con las especificaciones de calidad establecidas por Starbucks Co., las cuales en lo posible deben ser consistentes.
Frecuencia	Los tiempos de entrega dependen de los pedidos del tostador y de los acuerdos entre los dos actores.
Formalidad	Empresas de Nariño Ltda., cumple fielmente con todos los requerimientos y pedidos, ya que Starbucks es el cliente preferencial al cual le vende aproximadamente el 90% de su producto.
Relaciones	Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co, poseen una relación comercial hace varios años y han estado comprometidos en diferentes proyectos relacionados con el café, además Starbucks, solo le compra el café de Nariño a esta empresa; con quienes personalmente poseen relaciones muy cercanas.
Poder de negociación	Debido a las buenas relaciones entre estas dos empresas, ellas poseen la posibilidad de concertar diferentes alternativas para mejorar el precio y la comercialización del café con el compromiso de ambas partes.
Ventajas y desventajas de la relación	Los dos actores pueden unir esfuerzos para realizar diferentes proyectos para mejorar la caficultura de Nariño, además la relación con una multinacional como Starbucks Co., asegura el mercado a largo plazo del café de Nariño.

Fuente: este proyecto.

La relación entre los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co.; es muy estrecha y originada hace varios años, lo cual los convierte en socios estratégicos para el desarrollo e implementación de estrategias como las de promoción para el desarrollo de una cadena de valor, además estos dos actores ya han iniciado diferentes procesos para el trabajo a través de una relación comercial más perfilada hacia el mejoramiento de la cadena del café en Nariño.

❖ Organización

Del estudio de la organización dentro del sector cafetero, se obtuvo la siguiente relación de organizaciones horizontales que se han constituido dentro de los eslabones de producción y comercialización (Cuadro 12)

Cuadro 12. Caracterización de organizaciones horizontales

ESLABON	TIPO DE ORGANIZACIÓN	PARA QUE SE FORMÓ	CUÁNDO SE FORMÓ	AMBITO DE ACCIÓN	BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS ACTORES
P R O D U C C I O N	Grupos de gestión	Comercializar café y generar procesos de desarrollo en la comunidad	Se empieza la promoción en 1998, por parte de la comité de cafeteros de Nariño	Se conformaron en la mayoría de los municipios cafeteros de Nariño, principalmente en veredas del norte de este departamento	Los beneficios han sido nulos hasta la fecha, ya que debido a la falta de seguimiento y apoyo, estos grupos no funcionan y se encuentran con problemas legales
	C O M E R C I A L I Z A C I O N	Cooperativa de caficultores del Norte u Occidente	Comercializar café de los socios y propender por el beneficio de los mismos	La promoción de las cooperativas por parte de FEDECAFE empieza desde 1959	Garantizar la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado.
Coomerciacafé		Comercializar café, teniendo puntos de compras en los municipios cafeteros	En el año de 1998	Principalmente en los municipios cafeteros del Norte de Nariño	Los socios de esta cooperativa son comerciantes o intermediarios, los beneficios se obtienen para los pocos comerciantes socios que hacen parte de ella.

Fuente: este proyecto

Las organizaciones horizontales, principalmente se han constituido en el eslabón producción, con el fin de focalizar mejor la meta de vender el café bajo condiciones favorables para los caficultores.

Entre las organizaciones verticales se identificaron, aunque de una manera no muy profunda la relación existente entre las Cooperativas de Caficultores del Norte y Occidente; con los productores, quienes les brindan a sus socios algunos incentivos; asimismo, la relación entre la Federación Nacional de Cafeteros que brinda asistencia técnica y prestamos a los productores, de igual forma se pudo corroborar gracias a la información suministrada por los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co.; la existencia entre estos de una relación enfocada hacia la comercialización de café de origen o de finca del departamento de Nariño; a través de una certificación denominada Café Practices, la cual se esta iniciando y tiene como fin lograr la certificación de este tipo de café especial.

V. Mercado

❖ Tendencias actuales del mercado cafés especiales

El café colombiano está entrando en una nueva etapa y así lo demuestra el cambio de la estrategia utilizada durante años para comercializar el café en el exterior. De considerar todo el café colombiano como un producto único, homogéneo, de calidad similar, se está pasando a reconocer y valorizar las diferencias que hay entre los cafés que se producen en las distintas regiones del país.⁹²

El mercado del café en el mundo se ha venido sofisticando y hay compradores dispuestos a pagar muy buenos precios por cafés de calidad que cumplan ciertas características. De hecho, hoy se puede hablar de tres mercados. El tradicional, en el cual se transa alrededor del 80% del café que se comercializa internacionalmente; el Premium y el de cafés especiales. En los tres, hay grandes oportunidades, aunque el hecho de que el consumidor se esté sofisticando ha elevado las exigencias de calidad, incluso en el tradicional. Esto es precisamente lo que quieren los compradores internacionales. Buscan, en el origen, cafés con características particulares que puedan diferenciarse, para lo cual están dispuestos a pagar un precio especial.⁹³ Como no se prevé un cambio sustancial en el tamaño de la demanda mundial de café, sino un giro del consumo hacia una mayor selectividad y exigencia, es de esperar que en el futuro cercano la competencia entre productores y tostadores se reorienta hacia la satisfacción de ese nuevo mercado. La sostenibilidad de la caficultura por lo tanto estará garantizada en la medida de adaptación a esta nueva circunstancia.

⁹² CAFÉ. Calidad y diferenciación son la clave para valorizar el café colombiano en el exterior. Revista Cambio [en línea]. Colombia [2006]. Available from internet: www.dinero.com

⁹³ Ibid.

Estados Unidos referencia a Colombia como su mayor proveedor de cafés especiales, con un poco más de tres millones de sacos al año. Para establecer el tamaño aproximado del mercado de cafés especiales se tiene las siguientes cifras:

- Doce (12) de los veinte (20) principales proveedores de café para Estados Unidos están localizados en centro y Sur América o en la Cuenca del Caribe.
- Las ventas al detal de las bebidas elaboradas con cafés especiales sobrepasan los 3.300 millones de dólares y le dan trabajo a 175.000 personas en ese país.
- Durante los últimos cinco (5) años, los vendedores minoristas de bebidas hechas con cafés especiales se convirtieron en el canal de distribución de más rápido crecimiento de esta industria.
- Existen alrededor de 12.000 puntos de venta relacionados con la comercialización de cafés especiales, de los cuales, 9.000 locales se abrieron los últimos cinco años.
- El líder de este fulgurante mercado es Starbucks Coffee Company, empresa que hoy maneja alrededor de 2.000 locales en el mundo.⁹⁴

La venta de Cafés Especiales se hace más importante en las tiendas de café o “Coffee Shops”, las cuales son el canal de promoción y de venta más representativa, donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con características organolépticas definidas. Starbucks es la marca líder en Estados Unidos, Timothy’s World Coffee, Pets Coffee, Deidrich Coffee Company, Second Cup, Caribou Coffee, Tully’s, Nestlé, Kraft, P&G y Sara Lee; son algunas de las empresas significativas en la comercialización de cafés especiales.⁹⁵

Los cafés especiales, son claramente identificados en el exterior como cafés de diferentes orígenes, procesos definidos, o características excepcionales como sabor superior o cero defectos. En el contraste, con los cafés corrientes, que hoy en día los consumidores los asocian, casi siempre con mezclas de café pre-molidas que son a menudo no identificados por lo que se refiere al origen.

Los cafés diferenciados, generalmente; son distinguidos por una relación más directa con un tostador o comprador. Los consumidores asocian los cafés diferenciados con dos características principales: “El gran sabor, ningún defecto”, de los cuales en el mercado actual se destacan los siguientes:

⁹⁴ REBOLLEDO, I. VENTO, L., Op. cit., p.11

⁹⁵ Ibid., p.11

- ✓ **Gourmet:** se usa para referirse estrictamente a la calidad más alta y a los cafés excepcionales. Tales cafés se venden más a menudo como granos enteros.
- ✓ **Indicaciones geográficas de Origen (GIO) o denominaciones de origen:** se aplica a los cafés de áreas que se demarcan específicamente y se reconocen por tener las características físicas distintas, como el microclima, variedades específicas, composición de la tierra, y que juntos puede impartir las características de sabor distintas.
- ✓ **Cafés sustentables** (el comercio orgánico, justo y eco-amistoso o producido bajo sombra) es por lo general procedente de productores pequeños y se caracteriza porque la comercialización se realiza, buscando el desarrollo de la comunidad y los incentivos generados se derivan de la producción orgánica y el uso adecuado de los recursos naturales. Las políticas y prácticas se supervisan y se verifican por medio de un proceso de certificación.
- ✓ **Cafés orgánicos** incorporan prácticas para conservar o reforzar la estructura de la tierra y la fertilidad aplicando prácticas del cultivo que usan sólo nutrientes no sintéticos y métodos de protección de las plantas. Aunque muchos productores cultivan el café sin el uso de agroquímicos sintético, este acercamiento pasivo no es suficiente para ser considerado orgánico para los propósitos del mercado.
- ✓ **Café de comercio justo:** se compra directamente de las cooperativas de pequeños caficultores se garantiza que el precio del contrato sea consistente, así como el acceso a algún crédito suministrado por el comprador si es necesario completar la producción. La parte de los beneficios se destina para los proyectos de la comunidad democráticamente seleccionados. La mayoría es internacionalmente registrado y certificado.
- ✓ **Bajo Sombra o sistemas de producción de café Eco-amistosos:** Mantienen y refuerzan el hábitat biológico, la fauna y la diversidad, particularmente a través de la conservación eficaz del dosel natural del bosque en la finca y la protección o la restauración de los ambientes naturales que la rodean. En estos sistemas también se requiere que exista condiciones de contratación honesta y pago justo.
- ✓ **Cafés con certificación C.A.F.E Practices:** son cafés regionales o de origen, con una Certificación generada por la multinacional Starbucks.Co., por medio de la cual se evalúa, motiva y recompensa a los productores de café, beneficiadores y comercializadores, que adopten prácticas sostenibles para asegurar el futuro a largo plazo de la comunidad cafetalera global.

Este proceso está basado en incentivos que da preferencia para comprarles a los proveedores de café verde que producen, benefician y comercializan de manera responsable desde el punto de vista ambiental, social y económico; a este proceso Starbucks Co, lo ha denominado Programa de Proveedor Preferido. El Programa de Proveedor Preferido, proporciona un mecanismo único para clasificar numéricamente a los proveedores de café que desean hacer negocios con Starbucks Co, una clasificación que refleja el perfil socio-ambiental de la cadena que cada proveedor representa, combinado con elementos requeridos que cubran la calidad del producto y la rentabilidad económica.⁹⁶

❖ **Estudio de mercado**⁹⁷

El estudio de mercado se realizó a Empresas intermediarias ubicadas en la ciudad de Bogotá, que manejan un gran porcentaje del café Nariñense y que compran para la exportación, y no para la combinación de éste con granos de otras regiones con el fin de aumentar su calidad.

Los datos fueron obtenidos dentro de un proceso de identificación de la calidad del café del departamento de Nariño, realizado por estudiantes de la Universidad Javeriana de Bogotá, en el cual se efectuaron entrevistas personales y por correo electrónico a personas en cargos relacionados con: Catación y Control de Calidad, Comercialización y Ventas, Compras.

Las principales empresas intermediarias identificadas en el mercado; encargadas de la exportación del café de Nariño, y con las que se realizó el estudio fueron las siguientes:

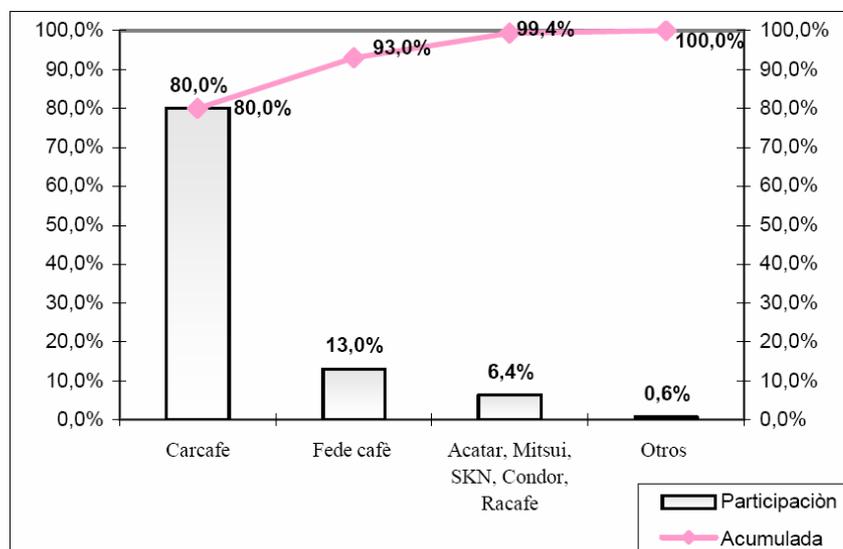
- Federación Nacional de Cafeteros
- Carcafé
- Racafé & CIA
- Exportadora Cóndor
- SKN Caribe Café
- Mitsui (Nipona)

Debido a la dificultad de establecer el universo de empresas involucradas en la comercialización del café de Nariño, el estudio de mercado utilizó el Diagrama de Pareto, para identificar el porcentaje de empresas que representan la mayor participación en el mercado de la comercialización del grano (Figura 23).

⁹⁶ STARBUCKS COFFEE COMPANY., C.A.F.E. Practices., Visión General., Versión en Español Scientific Certification Systems (SCS)., 2004., p., 6

⁹⁷ REBOLLEDO, I Y VENTO, L; Op. Cit., p. 31-33

Figura 23. Participación de las empresas comercializadoras del café de Nariño



Fuente: Revuelto I y Vento L.⁹⁸

El 0.6% presente en el gráfico, correspondiente al grupo “otros” y representa a las empresas que no están claramente identificadas en el mercado de compradores de café nariñense debido a que realizan compras esporádicas, es decir; no tienen una frecuencia de compras claramente determinadas. Algunas utilizan este café para ser mezclado con cafés de menor calidad impidiendo con esta práctica, que el grano nariñense llegue a manos del consumidor final en el exterior.⁹⁹

Motivos que originan la compra del café de Nariño

Dentro de este aspecto, se evaluó las principales razones por la cual los diferentes países en el exterior prefieren el café de Nariño, donde se tuvieron en cuenta las características que se mencionan a continuación:

- 1-Alta Acidez con respecto a otros cafés a nivel mundial
- 2-Alta Acidez y Cuerpo
- 3-Alto Aroma, Acidez y Cuerpo
- 4-Es un café bueno
- 5-Reconocimiento del café en Colombia
- 6-Identidad, Imagen y Nombre del café de Nariño

⁹⁸ Ibid., p.32

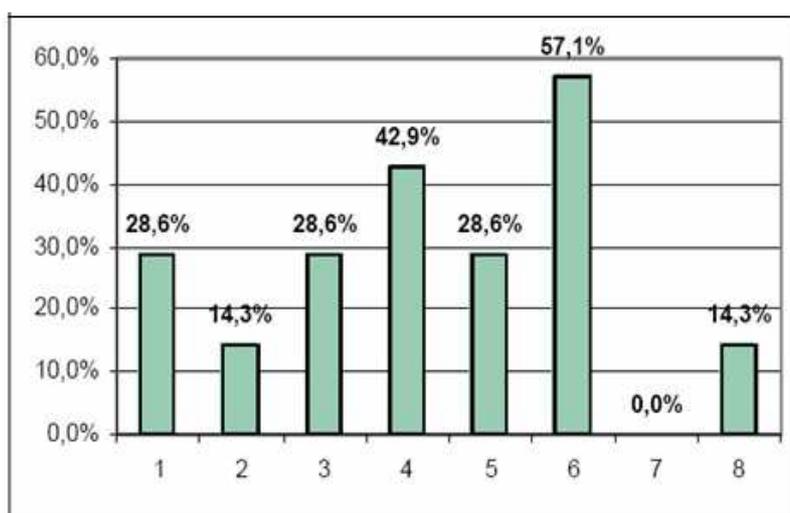
⁹⁹ Ibid., p.33

7-Precio del café de Nariño

8-Ser uno de los mejores cafés del mundo

Los resultados del sondeo se muestran en la Figura 24; donde se muestra el porcentaje de cada uno de los motivos de compra del café enunciados anteriormente.

Figura 24. Motivos de compra del café de Nariño



Fuente: Revollo I y Vento L.¹⁰⁰

El café de Nariño tiene sus primeras incursiones en el mercado internacional, por el reconocimiento que se le da al café de Colombia en Estados Unidos, Europa y Asia. Con el tiempo, este café empieza a tener una identidad e imagen, basada en el gusto de la bebida; es decir, sus características sensoriales, como es su alta acidez; el café de Nariño ha forjado una historia y una tradición, llegando a ser altamente reconocido en Estados Unidos, mercado que frecuentemente manifiesta su interés por este café, interés fundado en la mayoría de los casos por el nombre del producto.

Propiedades del café de Nariño como sus componentes de sabor, alta acidez, alto aroma y buen cuerpo, lo han llevado a obtener reconocimientos como el que conquistó en el año 2003, ganando un concurso que realizó Illy Café para Colombia, que premia al mejor café del país de acuerdo a sus características organolépticas. Este excelente perfil sensorial le posibilita la entrada al mercado Europeo, ya que éste, resalta los valores presentes en el café de Nariño,

¹⁰⁰ Ibid., p.34

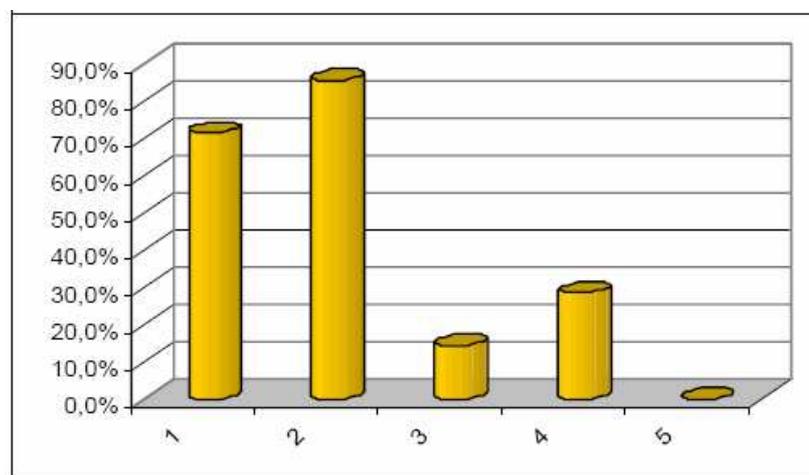
principalmente las características de calidad anteriormente mencionadas, y en adición a esto, el café de Nariño posibilita la preparación de un buen café Expreso, tipo de preparación comúnmente usada en Europa. Por esta y muchas otras razones, se presenta un interés marcado entre las tostadoras por tener un contacto mas cercano con los caficultores de la región, teniendo como fin establecer relaciones comerciales a largo plazo.

Preferencia del café de Nariño sobre otros cafés

Para evaluar la preferencia del café de Nariño (Figura 25); sobre otros tipos de café a nivel mundial, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identidad, reconocimiento y posicionamiento del café de Nariño en el mercado nacional e internacional.
2. Características de calidad (perfil sensorial) sobresalientes y competitivas
3. Empresas en el exterior lo venden a altos precios
4. Condiciones de cultivo y beneficio tradicionales
5. Precio de venta a empresas en el exterior¹⁰¹

Figura 25. Preferencia del café de Nariño sobre otros



Fuente: Revolledo I y Vento L.¹⁰²

¹⁰¹ Ibid., p. 46

¹⁰² Ibid.,

Dentro de la investigación en cuanto a la preferencia del café de Nariño en el exterior se determinó, que éste se prefiere por encima de otros, principalmente por las siguientes razones:

- Por su Acidez, que es reconocida en mercados como el de Estados Unidos y en países nórdicos como Suecia y Finlandia, logrando que empresas multinacionales como Starbucks Co., consideren que el grano cumple las características sensoriales esperadas.
- Es un café de buena calidad debido a su cultura agraria de mano de obra familiar y condiciones de ubicación.
- Es un café de altura
- Presenta tazas limpias con tendencias ácidas, sabores cítricos y aromáticos
- Por el mercadeo que ha realizado Starbucks principalmente en Estados Unidos de su marca Nariño Supremo.¹⁰³

Como puede evidenciarse a través de las tendencias, el mercado del café actualmente prefiere productos claramente diferenciados; el café de Nariño encuentra sus mayores oportunidades dentro de este tipo de producto ya que ha logrado irse posicionando en el mercado externo como un producto con características propias y deseables por los consumidores.

VI. Componente económico

Dentro del componente económico se realizó una investigación acerca de los costos de producción promedio en el departamento (Anexo C) y la variación de los precios, entre los diferentes municipios donde se ubica la población objetivo, obteniendo como resultado los datos que se muestran en el Cuadro 13.

¹⁰³ Ibid., p. 45

Cuadro 13. Costos de producción y precio pagado al productor año 2005

MUNICIPIO	COSTOS DE PRODUCCION (\$/Ha)		PRECIO PAGADO AL PRODUCTOR (\$/Kg)
	ESTABLECIMIENTO	SOSTENIMIENTO	
ARBOLEDA	2.467.940	1.655.420	3.500
BUESACO	2.932.150	1.011.882	3.900
LA UNION	3.953.900	1.831.588	4.000
SAN PEDRO DE CARTAGO	2.627.160	4.267.840	3.800
TABLON DE GOMEZ	1.390.000	2.644.920	3.400

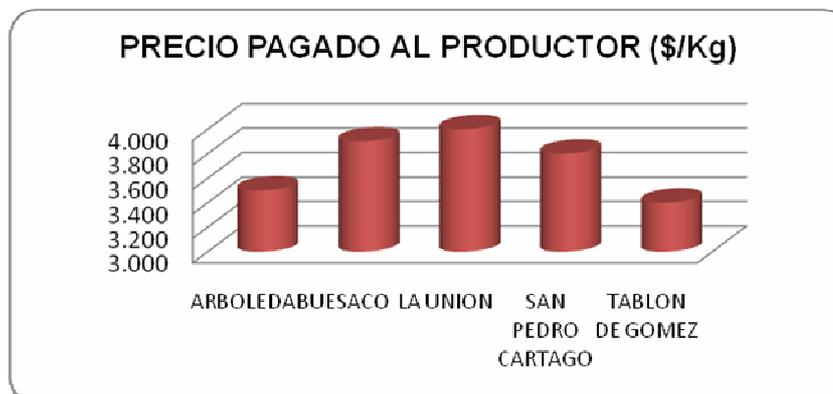
Fuente: Consolidado agropecuario de Nariño¹⁰⁴

Se pudo evidenciar que los costos de producción tanto para el establecimiento del cultivo, como para el sostenimiento del mismo hasta la primera cosecha que aproximadamente se realiza después de tres (3) años, varían dependiendo el municipio en el que se ubique; encontrándose que en algunos casos, los costos de establecimiento pueden ser superiores a los de sostenimiento ó puede ocurrir lo contrario y los gastos de sostenimiento pueden superar los de establecimiento, esto ocurre principalmente por la variación en el costo de la mano de obra, transporte del producto e insumos y precios de fertilizantes.

El precio pagado al productor en el proceso de comercialización, también varia según el municipio (Figura 26); de esta manera podemos encontrar que para el año 2005, el lugar donde mejor se pago el café fue en el municipio de la Unión, mientras el precio mas bajo se registró en el Tablón de Gómez; este diferencial de precios se ve influenciado principalmente porque en algunos municipios debido a condiciones climáticas y de ubicación el café es cosechado mas rápido y se comercializa al inicio de cosecha donde por lo general predomina un precio más alto, ya que este tiende a disminuir a medida que se va terminando la cosecha; además el municipio de la Unión, es considerado un centro de comercialización cafetera; donde se ubican gran cantidad de comerciantes y se negocia la mayoría del café producido en el departamento.

¹⁰⁴ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACIÓN DE NARIÑO., Op Cit., p.57-58

Figura 26. Precios pagados al productor en diferentes municipio cafeteros de Nariño año 2005



Fuente: Este proyecto

Para la comercialización se establece un precio base dentro del mercado, este puede incrementar o disminuir, según los análisis de las características físicas del producto; sin embargo, según diálogos, encuestas realizadas a los productores y observaciones del proceso de comercialización, en los municipios donde se ubican los productores de la población objetivo, estos análisis presentan dificultades, porque en ocasiones algunos comerciantes no le pagan al productor el precio adecuado ya que se basan en un proceso de análisis fraudulento.

El volumen que comercializan los productores por lo general, no los hace acreedores de un incremento del precio del producto; no obstante, existen algunas entidades comercializadoras que ofrecen algún tipo de incentivo a sus clientes por comercializar volúmenes significativos.

6.2 Desarrollo de confianza al Interior de la cadena

6.2.1 Talleres de sensibilización

Los talleres introductorios, en los que se dio a conocer la estrategia, los actores involucrados, y la importancia de trabajar a través de relaciones más cercanas entre ellos; fueron muy significativos para que los productores además de la información brindada, tuvieran la oportunidad de interactuar con los mismos caficultores de la comunidad y con los representantes de Empresas de Nariño Ltda., creando una relación más espontánea y sincera.

Uno de los logros principales alcanzados con los talleres fue la sensibilización en temas tan importantes para la comunidad como la identificación de recursos de las

familias vinculadas a la estrategia y las alternativas viables para la resolución de conflictos a nivel de comunidad a través de un proceso que en esencia es consensuado por los propios miembros de la comunidad y que en realidad pretende enriquecer la dignidad del trabajo del caficultor y su autoconfianza; a la vez que promueve la identificación de recursos comunitarios que faciliten el trabajo asociativo como una alternativa para obtener soluciones colectivas para sus problemas de desarrollo (Figura 27)

Figura 27. Sesiones de capacitación Psicosocial



Sesión de Capacitación Modulo Psicosocial



El tema relacionado con las redes de apoyo de los talleres, resultó de especial interés ya que permitió ubicar al campesino frente al tejido institucional y social de su localidad, identificando la razón de ser de estas organizaciones, la forma de ejercer sus derechos y solicitar servicios sociales que muchas veces pueden parecer inaccesibles por simple falta de conocimiento.

El taller de simulación empresarial cafetera (TSEC), de una manera muy lúdica, logró que los caficultores se situaran en la situación real de su labor cafetera y a través de este juego identificaran las personas líderes de su región, la importancia de el eslabón al que pertenecen y las diferentes situaciones que se pueden presentar en su entorno y que pueden influir dentro de su actividad.

En los talleres de sensibilización, se obtuvo una participación del 100% de las personas seleccionadas dentro del grupo objetivo, los temas abordados siguiendo una estructura lúdica, practica y sencilla tuvo gran acogida, lo cual se evidencia en la asistencia de los productores a todas las sesiones de los talleres, el total de horas abordadas fueron 59, incluyendo dentro de éstas, las horas totales del taller de Psicosocial y el taller de presentación de la estrategia (Cuadro 14).

Cuadro 14. Resultados talleres de sensibilización: Presentación de la estrategia y modulo psicosocial

MUNICIPIO	VEREDAS ATENDIDAS	TALLERES	HORAS	BENEFICIARIOS	CUMPLIMIENTO	
					HORAS POR BENEFICIARIO	BENEFICIARIOS
ARBOLEDA	1	1	7	37	100%	100%
SAN PEDRO DE CARTAGO	1	3	19	75	100%	100%
TABLON DE GOMEZ	2	1	7	26	100%	100%
BUESACO	6	2	13	64	100%	100%
LA UNION	3	2	13	46	100%	100%
TOTAL	13	9	59	248	100%	100%

Fuente: Este proyecto

6.2.2 Talleres de Identificación

Para la realización de estos talleres se contó con un diagnóstico preliminar preparado en la fase de identificación de la cadena, lo cual permitió conocer la estructura de la cadena, los eslabones que la integran; incluyendo sus actores y las actividades que cada uno de estos desarrolla, su entorno nacional e internacional, mercado, aspectos económicos y algunos cuellos de botella presentes en la misma.

La elaboración previa de un diagnóstico a través de un trabajo participativo y de integración entre los actores, sirvió además para que al momento de identificar concretamente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena; la actividad se desarrollara de una manera clara y fluida, asimismo; la explicación previa a los participantes, de lo que evalúa cada una de estas variables, permitió la generación de datos coherentes y aptos para la creación de la matriz FODA adecuada, para la cadena.

Después de la priorización de los aspectos en cada una de las variables de la matriz FODA, se realizó una matriz general (Cuadro 15), en la cual se resumen los principales aspectos de cada variable, no se generó un listado demasiado exhaustivo debido a que la estrategia propende la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, en una etapa experimental; sin embargo; para que la cadena siga por el camino del trabajo a través de alianzas deberá analizar lo planteado dentro de esta matriz FODA inicial y realizar nuevas actividades de identificación, con el fin de complementar y actualizar la matriz FODA de la cadena; lo cual servirá como herramienta para orientar la creación de nuevas estrategias a implementar enfocadas en el desarrollo y sostenibilidad la misma.

Cuadro 15. Matriz FODA general de la cadena del café

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de mercados importantes • Características de calidad en taza diferenciadas y demandadas • Café de alta acidez demandado en varios mercados internacionales • Café con agregado cultural • Caficultura concebida como actividad tradicional lo cual garantiza la continuidad de la labor agrícola • Incremento de la atención hacia el café de Nariño • Incremento de la conciencia ambiental • Incremento de la confianza dentro del sector en el departamento • Presencia de una centro de identificación del café a nivel nacional (GENICAFE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad del producto • Altos costos de producción y transacción • Difícil acceso a recursos financieros • Escasa infraestructura • Falta de organización empresarial y seriedad • Deficiente apoyo institucional • Falta de compromiso organizacional • Falta de certificación propia para el café de Nariño • Limitada capacitación a los caficultores • No todo el precio del café llega al productor • Mal estado de las vías de comunicación • Problemas de inseguridad • Caficultores no integrados a la cadena • Deficiente información de mercados potenciales y oportunidades reales para el desarrollo del sector. • Limitados recursos financieros para promover el desarrollo de la cadena del café • Inexistencia o deficiente organización de los actores de la cadena y descoordinación entre ellos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de empresas que quieren apoyar cada vez más la exportación del café de Nariño • Creciente demanda del café de Nariño • Creación de nuevos nichos de mercado • Creciente promoción del café de Nariño en el exterior • Existencia de una marca de café de Nariño, en el mercado internacional • Mercados nacionales e internacionales existentes y en desarrollo. • Necesidad para el país de crear fuentes de trabajo, especialmente en el campo, para contrarrestar la migración y la pobreza. • Apoyo de entidades no gubernamentales para disminuir la migración forzada y la implementación de cultivos ilícitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento de cafés de otras regiones y países • Organización de otras regiones y países para mejorar la producción de café • Precio del café en descenso • Si se incrementa la inseguridad, se desploma la producción y el empleo • Mezcla del café de Nariño, con el de otras regiones • Contaminación por los residuos del beneficio del café

Fuente: este proyecto

Con base en lo identificado y priorizado en la matriz FODA, se establecieron objetivos para mejorar la cadena; en concertación con los actores, entre los que se destacan los siguientes:

- Propiciar el trabajo a través de alianzas entre los actores de la cadena para satisfacer la demanda identificada en el exterior del café de Nariño
- Lograr la organización de los productores e incrementar la calidad del café nariñense
- Desarrollar un sistema más eficiente de comercialización interna, capaz de garantizar la calidad y la captación de un precio justo por parte de los productores
- Aprovechamiento sostenible del café, como una alternativa a la presión sobre el medio ambiente, con resultados visibles en el desarrollo socioeconómico de las regiones productoras.

6.3 Diseño del proyecto piloto

Dentro del diseño del proyecto, con la participación de los actores, se concluyó trabajar, con un objetivo central enfocado hacia la organización de los productores para que a través de organizaciones comunitarias pudieran acopiar y comercializar café de origen directamente con Empresas de Nariño Ltda., bajo las condiciones de trazabilidad y calidad exigidas por la certificación Café Practices de el cliente perteneciente al eslabón de tostión Starbucks Co., la identificación de este objetivo ayudó a orientar de manera adecuada el diseño de las actividades a ejecutar en cada uno de los ejes en los que se decidió el proyecto piloto.

6.4 Mejora de los flujos de información

Las actividades enfocadas hacia el mejoramiento de los flujos de información, se convirtieron en herramientas que aumentaron de una manera significativa la confianza entre los actores, además a través de éstas, se discutieron temas relacionados con el proceso de comercialización e implementación de las nuevas actividades para el trabajo a través de alianzas; lo cual ayudo a incrementar considerablemente la transparencia de las negociaciones, y limitó la información asimétrica entre los actores de la cadena.

6.4.1 Talleres de concertación y dialogo de la cadena

Estos talleres abordaron diferentes temas que se consideraron importantes para el inicio de actividades articuladas dentro de la optimización de la cadena, estos se convirtieron en actividades a las que ninguno de los actores faltó y de las que se

pudo obtener especificaciones claras y concisas sobre el proceso de comercialización dentro del nuevo modelo de alianzas (Figura 28).

Figura 28. Imágenes talleres de diálogo de la cadena con Representantes de Starbucks Co, Empresas de Nariño Ltda., y productores.



Entre los temas que quedaron establecidos se pueden mencionar los siguientes:

- Tipo y especificaciones de la demanda existente para el producto; dentro de este aspecto todos los actores se informaron de las tendencias del mercado para el café de Nariño; fue de vital importancia la presencia y participación de un representante de Starbucks Co., quien explico claramente la función de esta compañía, sus actividades como tostador y comercializador directo de la marca Café Nariño Supremo en el exterior.
- Requerimientos necesarios de cada eslabón de la cadena para la satisfacción de la demanda; dentro de los diálogos de cadena, también se tuvo en cuenta las funciones que cada uno de los actores de los diferentes eslabones deben cumplir para que toda la cadena pueda satisfacer las necesidades del mercado.
- Características de los productos para comercializar, se establecieron las características básicas dentro de los productos para que estos sean clasificados como potencialmente exportables.
- Tiempos de entrega; se concertaron los tiempos adecuados para el entrega del producto para poder suplir la demanda, de acuerdo a cada una de las variables que hay que controlar durante el proceso.

- Calidad del producto, dentro de este aspecto se evidenció el conocimiento de los actores de la cadena, por lo tanto las actividades se orientaron hacia la búsqueda de nuevas alternativas para reducir los puntos críticos que afectan a esta.

Asimismo, se revisaron, analizaron y establecieron entre otros; los siguientes aspectos:

- Alternativas en la reducción de costos para los actores de la cadena
- Acceso a asistencia técnica y logística.
- Mayor capacidad de negociación entre los actores de la cadena
- Acceso a una comercialización en mejores condiciones, principalmente las relacionadas con el precio.

Dentro de estos talleres los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co., expresaron a los productores los beneficios de la comercialización directa y los compromisos que ellos adquirirían para que a través de la estrategia y actividades posteriores, se estableciera una cadena de valor sostenible y que garantizara mayores beneficios a los productores, quienes han sido los actores menos beneficiados dentro de la cadena.

Los resultados concretos con las respectivas especificaciones de cada una de las variables analizadas en el proceso de concertación y diálogo, se consignaron en un documento, del que actualmente disponen los actores; el cual se ha utilizado hasta la fecha para el trabajo articulado de los actores y la orientación de nuevas actividades para la inclusión de mas unidades productivas dentro del proceso.

6.4.2 Socialización, aprobación y establecimiento de compromisos

Con el enfoque de mejorar los flujos de información entre los actores, después de realizar los diálogos de cadena, se socializó la estructura básica del diseño del proyecto piloto a implementar; dentro de este proceso se confirmó la disponibilidad y compromiso de los actores, asimismo; se reflejó que las actividades de dialogo de cadena les brindó información la cual utilizaron al momento de aportar nuevas ideas y ajustar las actividades del proyecto piloto que iba a ser ejecutado. El proyecto piloto después de los ajustes realizados fue aprobado en su totalidad, y se estableció el cronograma para su puesta en marcha.

6.5 Ejecución del proyecto demostrativo o piloto

6.5.1 Desarrollo de capacidades

Dentro del proceso de desarrollo de capacidades, se llevaron a cabo diferentes talleres en los que participaron los productores con la presencia de representantes de los demás actores, resaltando que el apoyo de las personas del equipo técnico del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, fue de vital importancia para la logística y ejecución de todos los talleres.

I. Desarrollo ambiental y prácticas de agricultura sostenible

El desarrollo de las temáticas enmarcadas dentro del componente de desarrollo ambiental y prácticas de agricultura sostenible, tuvo una gran acogida entre los productores, quienes participaron activamente de todas las actividades que se realizaron; además resaltaron la manera práctica y dinámica de aprender a conservar los recursos naturales y hacer que su labor cafetera sea cada vez más amigable con el medio ambiente.

❖ Capacitación en Manejo de Residuos Sólidos y Líquidos

Dentro del módulo de capacitación de residuos sólidos se capacitaron a todas las personas del grupo objetivo de la estrategia, cumpliendo en un 100% con las actividades programadas dentro de estos talleres; en cuanto a la participación de los productores se contó con la presencia de 233 productores, equivalente a un 94% del total de los productores seleccionados dentro de la población objetivo; la participación de los representantes del eslabón de trilla-exportación; se hizo presente en todas las capacitaciones, por lo general su asistencia fue más marcada en las primeras sesiones de los talleres, en las que realizó su respectiva intervención introductoria (Cuadro 16).

Cuadro 16. Resultados Capacitación en manejo de residuos sólidos y líquidos

MUNICIPIO	VEREDAS ATENDIDAS	TALLERES	HORAS	BENEFICIARIOS ASISTENTES	CUMPLIMIENTO		
					HORAS POR BENEFICIARIO	BENEFICIARIOS	
ARBOLEDA	2	1	4	31	4	100%	12.50%
SAN PEDRO DE CARTAGO	1	3	12	70	4	100%	28.22%
TABLON DE GOMEZ	2	1	8	26	4	100%	10.48%
BUESACO	6	2	8	62	4	100%	25.00%
LA UNIÓN	3	2	8	44	4	100%	17.74%
TOTAL	14	9	40	233	4	100%	93.9%

Fuente: este proyecto

❖ Capacitación en bancos de propagación

En la capacitación de bancos de propagación de guadua, se contó con la presencia de los productores pertenecientes a la población objetivo, a quienes se describen como beneficiarios dentro de la estrategia; además de contó con la participación del eslabón trilla-exportación y de los estudiantes de últimos grados de primaria o secundaria y sus respectivos docentes, de las instituciones ubicadas en las veredas a las que pertenecen los caficultores del grupo objetivo; esto consiguió la vinculación de las entidades educativas de la región y los hijos de los caficultores (Cuadro 17).

El banco de propagación quedó establecido en las instituciones educativas; garantizando que todas las personas de la comunidad tengan a disposición la guadua para propagarla a nivel de diferentes nacimientos de agua, con el fin de proteger los recursos naturales.

Cuadro 17. Resultados Capacitación en bancos de propagación

MUNICIPIO	VEREDAS ATENDIDAS	TALLERES	HORAS	BENEFICIARIOS	ESTUDIANTES	PROFESORES
Arboleda	2	1	4	37	23	2
San pedro de Cartago	1	1	4	25	22	6
Tablón de Gómez	2	1	4	26	10	3
Buesaco	6	2	8	64	5	3
La Unión	3	2	8	40	0	0
TOTAL	14	7	28	192	60	14

Fuente: este proyecto

La participación de los entes educativos; fue de influyente, ya que dentro de las veredas cafeteras las instituciones educativas son consideradas entes influyentes para el desarrollo de la comunidad, además la participación de los niños hace que se cree una conciencia sobre una caficultura cada vez más sostenible y más protectora de los recursos naturales.

❖ Jornadas de reforestación

Se dictaron un total de 16 horas de capacitación a 109 beneficiarios, y a un total de 35 personas que, sin ser parte directa de la estrategia, se vincularon activamente a esta actividad. En total se sembraron 2110 guaduas a través de las jornadas de reforestación protegiendo 3 microcuencas que abastecen de agua a los acueductos de 3 municipios donde se ubica la población objetivo. Asimismo; a cada caficultor se le entregó siete (7) plántulas de guadua para proteger los nacimientos de agua de sus fincas; en total se entregaron 1736 plántulas de guadua (Cuadro 18)

Cuadro 18. Resultados Jornadas de reforestación

MUNICIPIOS	VEREDAS	HORAS	PERSONAS ATENDIDAS	CUMPLIMIENTO		
				BENEFICIARIOS	JORNADAS DE REFORESTACION	MIROCUENCAS
Arboleda	2	4	54	37	1	100%
Tablón de Gómez	2	4	30	26	1	
La Unión	3	8	60	46	1	
TOTAL	7	16	144	109	3	

Fuente: este proyecto

Antes de iniciar con la siembra de las plántulas en las zonas asignadas para la reforestación, se les brindó un taller informativo con todo lo relacionado con la guadua; además las actividades de reforestación se realizaron a través de mingas comunitarias; lo cual ayudó a que los productores se informaran de los aspectos importantes alrededor de la siembra de guadua y después entre ellos pudiesen realizar una labor agrícola de manera grupal, diferente al cultivo de café; enfocada hacia el beneficio de toda la comunidad. La presencia de representantes de Empresas de Nariño Ltda., en estas actividades comunitarias fue de gran acogida entre los participantes y empezó a crear más confianza entre los actores.

II. Desarrollo empresarial y asociativo

Gran parte del éxito del proceso empresarial asociativo se fundamentó en la facultad del programa de capacitación de contextualizar la problemática del sector cafetero nariñense y transferir esta información a los beneficiarios de la estrategia junto con un paquete práctico y sustentable que induce a las familias y comunidades cafeteras a tomar la iniciativa en un proceso que implica su vinculación a la cadena productiva del café y que a su vez los hace miembros activos y participes de un proceso que permite la creación de una cadena de valor de la cuál ellos se benefician al convertirse en productores y comercializadores de la cosecha de sus propias fincas.

En la capacitación de desarrollo empresarial y asociativo se evidenció la presencia de todos los beneficiarios en las diferentes sesiones del taller, su manera didáctica y práctica además de permitir la asimilación con facilidad de los temas tratados, ayudó a que el productor dentro de su quehacer diario encontrara un espacio para realizar actividades diferentes, constructivas y de acercamiento a las personas de su comunidad y actores de la cadena; esto se demostró también por la presencia de caficultores de la comunidad que aunque no estaban incluidos dentro del proceso de desarrollo de la estrategia, participaron activamente de las capacitaciones.

Cabe destacar que de las 248 personas que asistieron como beneficiarios de la estrategia, la asistencia extra, de personas que no estaban vinculadas, pero que deseaban ser participes de las actividades desarrolladas en cada una de las veredas, estuvo representada por más de 150 personas (Cuadro 19).

Cuadro 19. Resultados Modulo empresarial y asociativo

MUNICIPIO	VEREDAS ATENDIDAS	TALLERES	HORAS	BENEFICIARIOS	CUMPLIMIENTO		
					HORAS POR BENEFICIARIO	BENEFICIARIOS	
ARBOLEDA	2	1	9	37	9	100%	100%
SAN PEDRO DE CARTAGO	1	3	27	75	9	100%	100%
TABLON DE GOMEZ	2	1	9	26	9	100%	100%
BUESACO	6	2	18	64	9	100%	100%
LA UNION	3	2	18	46	9	100%	100%
TOTAL	14	9	81	248	9	100%	100%

Fuente: este proyecto

El Taller de Simulación Empresarial Cafetera (TSEC), utilizada en los talleres de sensibilización; se retomó para su ejecución en el taller empresarial y asociativo de una manera más detallada, es así como este se convirtió en una herramienta oportuna, dinámica y entretenida que tuvo una excelente acogida entre los

beneficiarios ya que les permitió a ellos asumir situaciones de producción y administración dentro de su negocio cafetero, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en las jornadas de capacitación Psicosocial y Empresarial.

En las sesiones se demostró un interés general de la población por ser parte activa de todas las actividades, lo cual se reflejó en el cumplimiento de las tareas asignadas, el interés de ampliar los temas tratados y sobre todo en las ganas de regresar para la siguiente sesión. El manejo de roles les permitió a los productores descubrir en su comunidad líderes, habilidades y complementariedades de los participantes para iniciar el posterior trabajo asociativo.

III. Asistencia técnica personalizada y evaluación de fincas

En asistencia personalizada y evaluación de fincas se realizaron un total de 744 visitas correspondientes a tres (3) visitas, de dos (2) horas por cada beneficiario, completando un número 1488 horas en total, en una de estas visitas se evaluó cada una de las fincas de los beneficiarios de la estrategia, cumpliendo en un 100% con la evaluación Café Practices, requerida por Starbucks Co, para la comercialización de café de origen a través de Empresas de Nariño Ltda. (Cuadro 20).

Cuadro 20. Resultados asistencia técnica personalizada y evaluación de fincas cafeteras.

MUNICIPIO	VEREDAS ATENDIDAS	VISITAS TOTALES	HORAS	BENEFICIARIOS	FINCAS EVALUADAS	% CUMPLIMIENTO
ARBOLEDA	2	111	222	37	37	100%
SAN PEDRO DE CARTAGO	1	225	450	75	75	100%
TABLON DE GOMEZ	2	78	156	26	26	100%
BUESAGO	13	192	384	64	64	100%
LA UNIÓN	17	138	276	46	46	100%
TOTAL	87	744	1488	248	248	100%

Fuente: este proyecto

Los temas específicos de las asistencias técnicas se elaboraron con la participación y apoyo del equipo interdisciplinario del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño; los cuales fueron estudiados detenidamente; unificando criterios y resolviendo inquietudes, lo que generó una transferencia de los contenidos utilizando una metodología clara y sencilla, determinante en el trabajo con los productores.

Como resultado, los temas que se abordaron en las diferentes asistencias técnicas, quedaron estructurados como se describen brevemente a continuación;

1. Evaluación general de la vivienda y del manejo que el caficultor le da a los residuos que genera en su finca. Dentro de este ítem, se realizaron recomendaciones generales para el aprovechamiento de los residuos de la finca. Sugerencias para el seguimiento de las actividades productivas de la finca (uso de registros e inventarios de su finca)
2. Evaluación social, ambiental y productiva de la finca cafetera. (Café Practices). Se evaluó la finca a través del formato Café Practices y se realizaron recomendaciones para protección de la salud y bienestar del personal contratado durante la cosecha en la finca. Sugerencias para el manejo ambiental sostenible de la finca y sus recursos. Explicación sobre el manejo adecuado de la infraestructura productiva la cual donó el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño; con la financiación de sus socios Empresas de Nariño Ltda., Starbucks Co., y La Embajada de Los Países Bajos, a través de la ejecución de la Organización Internacional Para Las Migraciones (OIM); teniendo en cuenta las necesidades identificadas.
3. Evaluación, seguimiento y recomendaciones generales sobre el adecuado uso de las obras de infraestructura donadas por el programa y su mantenimiento.
4. Se brindó asesoría a la comunidad sobre las ventajas, recursos y requisitos necesarios para la conformación de grupos asociativos, así como, su mecanismo de funcionamiento, administración y comercialización de café.
5. Se realizó una visita de seguimiento e inspección de todas las actividades desarrolladas durante los módulos de capacitación del programa (psicosocial, técnico, empresarial y asociativo). Evaluación de las actividades de siembra de guadua, manejo de residuos en la finca y siembra de cultivos alternos.
6. Se llevó a cabo una revisión general del estado del cultivo de café y recomendaciones generales para el mantenimiento adecuado de su vivienda y finca cafetera.
7. Se enfatizó de manera clara y reiterada lo relacionado con el manejo Post-cosecha del café; el objetivo de este tema fue dar a conocer las buenas prácticas de manejo post – cosecha que se deben tener en cuenta para la obtención de café pergamino seco de buena calidad, la cual influye en la compra o rechazo, como también en el precio pagado por este. Aunque algunos de los caficultores ya conocían ciertos aspectos del tema, se enfatizó en la importancia de que él conociera e identificara, los defectos que se

pueden presentar por malas prácticas, los cuidados y recomendaciones que debe tener en cuenta para conservar la calidad del café.

6.5.2 Desarrollo de organizaciones de productores

Dentro del desarrollo de organizaciones de productores, se estableció como figura legal para la articulación de los caficultores participantes dentro de la estrategia, la constitución de organizaciones denominadas "**Asociaciones campesinas sin ánimo de lucro**"; conclusión a la que se llegó después de la investigación de las diferentes figuras legales y la socialización y aprobación por parte de los actores participantes en la estrategia.

La información, el acompañamiento y el apoyo a los productores en las etapas de conformación de las entidades, fue un factor determinante para el éxito de las mismas, ya que el grado de escolaridad de los caficultores según datos generados en el primer acercamiento, no sobrepasa quinto de primaria; lo cual produjo inicialmente, varias dificultades ya que la información relacionada con los requisitos de la figura legal a conformar poseía muchos aspectos técnicos, que ocasionaron una difícil asimilación y una actitud temerosa en los productores para la puesta en marcha de las actividades de constitución legal; sin embargo, el seguimiento y monitoreo permitió detectar a tiempo estas particularidades, y se reaccionó rápidamente brindando más apoyo a los productores, lo cual generó mayor confianza para la creación legal de estas organizaciones.

Dentro de este proceso se constituyeron siete (7) asociaciones, conformadas por 405 caficultores, ubicados en las zonas elegidas para la implementación de la estrategia, inicialmente se eligió a 248 caficultores dentro de la población objetivo, pero la repuesta entre los caficultores fue tan positiva que entraron a participar en la estrategia, a través de las organizaciones de productores, casi el doble del número inicial.

De las 405 personas, miembros de las organizaciones, 209 caficultores son beneficiarios o miembros del grupo objetivo de la estrategia; es decir se logró una participación del 84% del número total de beneficiarios elegidos inicialmente; el 16% de estas personas no decidieron continuar en el proceso y por ende no hacer parte del proceso organizativo.

Entre las principales razones por las cuales el 16% de los productores elegidos dentro de la población objetivo, no quisieron continuar con el proceso; fue en la mayoría de los casos por las obligaciones legales y tributarias que tiene que asumir estos grupos, que aunque es manejable; en los productores causa mucho temor; además, la mentalidad de cambio que se debe asumir entorno a su actividad cafetera no todos los productores la pueden asimilar rápidamente.

Toda la implementación de las actividades desarrolladas dentro de la estrategia creó una gran expectativa entre los vecinos de los productores seleccionados dentro de la población objetivo, los cuales empezaron a seguir el proceso y a ser partícipes de las actividades - principalmente de los talleres de capacitación -, estas personas concluyeron vincularse por completo al proceso y entraron a hacer parte de las organizaciones; el número de estas personas en las siete (7) asociaciones constituidas, es de 196, es decir que dentro de las personas involucradas alcanzan una participación de 48% (Cuadro 21).

Cuadro 21. Organizaciones de productores conformadas dentro de la estrategia

ASOCIACION	MUNICIPIO	NIT	NUMERO DE SOCIOS	TOTAL SOCIOS
ASOCIACION CAFÉ DE ORIGEN DEL PEDREGAL	ARBOLEDA	900086609-9	43	405
ASOCIACION PRODUCTORES DE CAFÉ DEL CERRO DE REYES	LA UNION	900088391-8	49	
ASOCIACION CAFÉ DE ORIGEN LA PRADERA	LA UNION	900090149-8	80	
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ORIGEN MANANTIAL	BUESACO	900089115-6	49	
ASOCIACION PRODUCTORES DE CAFÉ EL PORVENIR DE SANTA MARIA	BUESACO	900093528-1	76	
ASOCIACION DE CAFICULTORES LOS COMUNEROS	CARTAGO	900092065-7	80	
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ORIGEN PITALITO-LOS ALPES	TABLON DE GOMEZ	900088389-2	28	

Fuente: este proyecto

6.5.3 Trabajo a través de alianzas

I. Capacitación en calidad de café

Estas capacitaciones además de ser importantes para garantizar la calidad del producto entregado, se convirtieron en determinantes para que las asociaciones pudieran hacer uso de los implementos que les donó el PPP-Café de Nariño para el análisis de café en sus centros de acopio, además estas fueron brindadas a los directivos de las asociaciones y a representantes de la asociación los cuales fueron escogidos entre los socios por poseer mayor capacidad en el manejo de

calidades de café, esta selección generó un incremento en la participación de los socios ya que ellos mismos empezaron a asignar labores identificando habilidades dentro de las personas de su organización, utilizando herramientas brindadas en todos los procesos de capacitación.

La capacitación fue orientada por dos de las personas encargadas de determinar la calidad del producto en las trilladoras de Empresas de Nariño Ltda., lo cual generó una gran confianza en los productores ya que estas personas les expusieron y dieron a conocer detalladamente y de manera práctica las operaciones de control de calidad.

Las actividades de capacitación en calidades estuvieron apoyadas con giras a las instalaciones de la trilladora de Empresas de Nariño Ltda., donde los productores pudieron ver todas las etapas del proceso que se deben llevar a cabo antes de exportar el café, esto ayudó a concientizar aún más a los productores de las labores tan importantes que desempeñan los demás actores en este caso Empresas de Nariño Ltda., dentro de la cadena.

II. Acompañamiento en el proceso de comercialización y Control de entrega de café de origen

El acompañamiento en el proceso de comercialización realizado en cada una de las veredas, garantizó que los productores realizaran las actividades respectivas de acuerdo a los aspectos establecidos con anterioridad entre los actores, y que dispusieran de un acompañamiento constante en todas las etapas del proceso de entrega del café.

Dentro de este proceso se establecieron diferentes registros los cuales se convirtieron en determinantes para garantizar la trazabilidad del producto y realizar una verificación eficiente del café entregado por las asociaciones de tal manera que se cumpliera satisfactoriamente con la comercialización de café de origen. Hoy cada asociación dispone de sus registros correspondientes, conoce y diligencia de manera efectiva cada uno de estos, lo cual facilita que Empresas de Nariño Ltda., como entidad exportadora; con la documentación establecida y el soporte de sus recursos propios, pueda controlar más eficientemente la comercialización de café de origen.

El acompañamiento también se vio reflejado positivamente en el número de rechazos del producto que no cumplía con las características establecidas, ya que este fue realmente muy pequeño, alcanzando un porcentaje del 3.8%; ya que de 52 viajes, en promedio de 10.000Kg cada uno, que se entregaron a través de las siete (7) asociaciones, únicamente se rechazaron 2, por no cumplir con las

características sensoriales establecidas, evidenciando que el acompañamiento en las diferentes etapas del proceso ayudó en gran medida al éxito del mismo.

El proceso de acompañamiento y control de entrega del café, también generó en el caficultor una alta confianza para el desarrollo de este tipo de actividades de comercialización a través de un nuevo modelo de alianzas, en las cuales el productor se vio beneficiado ya que tuvo la capacidad de negociar dentro del proceso y asegurar las ventas de su producto, asimismo; se promovió en cierta medida fidelidad hacia Empresas de Nariño Ltda., y un compromiso por entregar café con características de calidad establecidas por un cliente como Starbucks Co. Debido a que el trabajo a través de alianzas se enfocó hacia la comercialización de café pergamino seco entre las asociaciones y Empresas de Nariño Ltda., de forma directa; además de las reuniones informativas que se realizaron para dar a conocer las características del producto a comercializar y los diferentes aspectos necesarios para el éxito del proceso, se elaboró un manual de procedimientos que contiene entre otros aspectos los socializados en las diferentes reuniones informativas previas a la comercialización con los actores, aspectos específicos para el control de puntos críticos en la calidad del producto y lecciones aprendidas de la experiencia piloto de comercialización, cada uno de los actores poseen copias de este manual; del cual se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Descripción detallada de la forma en que debe estar legalizada una organización para poder comercializar café de origen directamente con Empresas de Nariño Ltda., teniendo en cuenta la certificación Café Practices, exigida por el cliente principal Starbucks Co., se explica claramente, cada una de las etapas del proceso de conformación legal de las asociaciones y los requerimientos para formalizar el proceso de comercialización.
- Se enumeran los compromisos de los actores, en los que se destaca el compromiso de Empresas de Nariño Ltda., con los productores para una comercialización más equitativa.
- Se explica el procedimiento para la negociación de precio y volumen de comercialización del producto, haciendo énfasis en que se recibe café únicamente de las fincas de los productores que sean socios activos de la asociación.
- Se detalla la calidad del producto, los análisis a que es sometido el producto y la metodología utilizada para tal fin, al momento de la comercialización.
- Se describe las condiciones y frecuencia de entrega del producto.
- Se hace énfasis en los aspectos poscosecha que afectan la calidad física y sensorial del café.

Asimismo; dentro de las organizaciones de productores, se apoyó a los productores para que entre ellos existiera transparencia y se implementara una estrategia sostenible para estas entidades, por lo tanto se les organizó con la participación y aprobación de ellos; diferentes procedimientos, los cuales se dejaron consignados en un documento; dentro del cual se abordan los siguientes aspectos:

- ❖ **Organización administrativa y contable:** donde se mencionan los principales documentos que se deben llevar dentro de la organización y los procedimientos de manejo de estos, con el fin de cumplir legalmente con los requerimientos de ley como entidades sin ánimo de lucro, y brindar una información clara acerca de los dineros manejados en la organización a los demás socios.
- ❖ **Logística de comercialización:** se establecieron las actividades que se deben realizar antes, durante y después de la entrega del producto directamente en la empresa, se mencionan entre otras, cada una de las funciones de los socios y de la junta directiva frente a este proceso y se destacan aspectos obligatorios para el cumplimiento en la entrega del producto.
- ❖ **Calidad del producto:** dentro de este ítem se aborda de manera detallada las principales recomendaciones para que el producto entregado por los caficultores a la asociación, se haga teniendo en cuenta los parámetros de calidad establecidos; además se realizan recomendaciones para controlar la calidad en los procesos post-cosecha del café y se resaltan la importancia de dar un adecuado uso a los implementos que donó el Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, para el análisis del café de los socios en cada uno de los centros de acopio veredales de las asociaciones.

6.6 Seguimiento y Monitoreo de las actividades

La auditoria del proyecto se realizó con apoyo del equipo técnico del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño, a quienes se les asignó un grupo determinado de personas; esto favoreció ya que cada miembro del equipo se ubicó en una zona determinada, brindando apoyo a los productores y verificando el cumplimiento de las actividades de acuerdo a los parámetros establecidos.

Las reuniones con los miembros del equipo cada ocho (8) días para retroalimentar y encaminar nuevas acciones dentro del proceso de implementación del proyecto; se convirtió en una herramienta a través de la cual todo el equipo estuvo enterado de lo que se presentaba en cada una de las zonas; de estas intervenciones se

tomaban ejemplos para las demás y se sugerían las acciones correctivas a implementar en cada caso en particular.

El seguimiento y monitoreo con el apoyo del equipo PPP-Café Nariño, hizo que los caficultores fueran desarrollando sus habilidades dentro del proceso de articulación dentro de la cadena con la confianza de tener a personas a su lado que les brindaban ayuda en cualquier duda o momento difícil presentado en el proceso.

Además, con el seguimiento y monitoreo se pudo detectar que aunque los productores habían recibido capacitaciones para el manejo de sus organizaciones existía una parte la cual ellos no manejaban claramente y era la parte contable y tributaria, esto se presentó en el 100% de las asociaciones conformadas, lo cual al identificar estas dificultades se actuó a tiempo y a través del PPP-Café Nariño, se contrató un contador el cual entró a realizar el seguimiento y monitoreo de todas las actividades de comercialización de las asociaciones; brindándoles los medios necesarios para que estas organizaciones estén al día con las obligaciones legales y tributarias, y se estableciera claramente los documentos contables para garantizar un proceso transparente y confiable.

Dentro del proceso de comercialización directa entre los productores y Empresas de Nariño Ltda., la calidad sensorial del producto es la que determina si el café es recibido o por el contrario es rechazado; esta situación durante el proceso se convirtió en una de las principales preocupaciones de los productores; que aunque habían recibido las capacitaciones para poder controlar en gran medida este aspecto, la incertidumbre del rechazo se convertía cada vez, en un agente desmotivador y por momentos fue un factor que quiso frenar el proceso; sin embargo, el seguimiento y monitoreo; brindó la oportunidad de reaccionar de manera inmediata y proponer nuevas alternativas para controlar este aspecto, las cuales fueron socializadas y aprobadas, definiendo de esta manera que los cafés acopiados en las veredas debían ser muestreados por lotes y Empresas de Nariño Ltda., se comprometió y asignó a una persona dedicada exclusivamente a realizar las pre-cataciones del café antes de la entrega por medio de las organizaciones, lo cual además de verse reflejado en el porcentaje mínimo de rechazos durante la comercialización, generó confianza para que las organizaciones de productores continuaran con su trabajo

La organización de la comercialización entre los actores a través de un nuevo modelo de alianzas a medida que se fue dando su ejecución, fue ajustada de tal manera que se cubriera las expectativas de los actores y no se viera afectado ni el tiempo de entrega del producto, ni sus características de calidad.

6.7 Evaluación general de la implementación de la estrategia

Los resultados de la implementación de la estrategia de Optimización de la Cadena del Café a través de la Promoción Para el Desarrollo de una Cadena De Valor; se enfocaron en mostrar los avances alcanzados en las áreas básicas que son consideradas como indispensables cuando se implementan alternativas para la creación de trabajo a través de alianzas o programas piloto para la implementación de cadenas de valor.

6.7.1 Evaluación a nivel interno de la cadena

Todas las etapas y actividades correspondientes; que se desarrollaron con los actores de la estrategia, fueron indispensables para lograr la participación y la articulación de los actores para el trabajo a través de un nuevo modelo, el cual entre otros aspectos; logró la organización de la cadena y la consecución de mejores resultados para los actores involucrados, en función de las actividades que cada uno realiza dentro de la cadena.

Un aspecto que se convirtió en la consolidación de todo el proceso y aportó muchas bases para el desarrollo de la cadena y articulación de los actores, fue la implementación del proyecto piloto enfocado hacia la comercialización de café pergamino seco directamente entre los actores involucrados, la puesta en marcha de este tipo de modelo de comercialización arrojó resultados muy positivos que ayudó a mejorar en gran medida la labor de cada uno de los actores, evidenciando una gran diferencia entre el trabajo individual y el realizado bajo un nuevo enfoque articulado de cadena de valor.

Con el fin de establecer claramente el grado de optimización de la cadena, la articulación de los actores y beneficios generados con la puesta en marcha de la estrategia; se evaluaron los siguientes indicadores:

I. Volumen y valor de las ventas

Este aspecto se evaluó teniendo en cuenta la base de datos de comercialización, la cual se elaboró dentro de la estrategia para documentar y organizar este proceso; en la que se pudo establecer entre otros aspectos, el número de kilogramos vendidos y el valor de cada uno de estos, bajo el modelo articulado de la cadena. El volumen y valor de las ventas, corresponde a la actividad de comercialización realizada en la cosecha principal entre los meses de junio a septiembre (Cuadro 22).

Cuadro 22. Volumen y valor de las ventas bajo el modelo de cadena articulada

	Numero de kilos	Valor de las ventas
Cadena articulada	471.400	\$ 2.162.783.200

Fuente: este proyecto

Como se puede evidenciar con la articulación de la cadena, se consiguió una comercialización aproximada a 471.400 kilogramos de café los cuales se vendieron a través de las asociaciones de productores, directamente a Empresas de Nariño Ltda., esta cantidad se comercializó teniendo en cuenta la verificación del origen, trazabilidad y la certificación Café Practices; cumpliendo de esta manera con las especificaciones requeridas por el otro actor de la cadena Starbucks Co.

Aunque la cantidad comercializada es significativa, cabe destacar que esta no representa el 100% de la producción de las fincas de los caficultores asociados, ya que debido a la necesidad de realizar actividades previas que lograran preparar a los actores para la implementación del trabajo a través de alianzas, la comercialización se inició a finales de junio, donde la mayoría de productores ya habían vendido parte de su cosecha.

Asimismo, la cantidad de kilogramos comercializados se vio influenciada por el aspecto socio-cultural que se maneja en las comunidades cafeteras de Nariño, las cuales debido a la carencia de dinero fuera de temporada de cosecha, se obligan a solicitar préstamos a agentes comercializadores, los cuales deben pagar durante la cosecha con un equivalente del café producido, además el alto porcentaje de productores socios de las Cooperativas de caficultores y Federación Nacional de Cafeteros hace que ellos también le vendan parte de su café a estas entidades.

Es importante destacar en cuanto al proceso de comercialización del producto; bajo el modelo de alianzas los productores decidieron libremente la cantidad de café a negociar a través de sus organizaciones.

Los valores obtenidos en cuanto al volumen y valor de las ventas fueron altamente significativos ya que Empresas de Nariño Ltda., logró comercializar una cantidad considerable de café con el cumplimiento de las características específicas establecidas por el cliente en el exterior, el productor pudo tener un canal de comercialización fijo para su producto, bajo unas condiciones preferenciales; Starbucks Co., empezó a evidenciar la capacidad de dar cumplimiento a las especificaciones de la demanda; lo cual garantiza que a mediano ó largo lazo de seguir trabajando bajo este modelo, con la inclusión de mas organizaciones productivas, y el desarrollo y fortalecimiento de la cadena; se pueden alcanzar

altos volúmenes con las especificaciones requeridas por el cliente; generando de esta forma mayores ingresos para todos los actores involucrados.

II. Diferencial de precios entre años anteriores y beneficios en cuanto a precios a través del trabajo articulado.

Una actividad que marcó el desarrollo de las relaciones entre los actores, fue la implementación del proyecto piloto de comercialización de café pergamino seco de origen bajo la certificación Café Practices de Starbucks Co; la cual se realizó con el trabajo a través de alianzas, bajo el modelo de cadenas de valor; esto generó un incremento notable en la captación de precio donde el principal beneficiado fue el eslabón producción; ya que según la encuesta realizada en el primer acercamiento con los productores en la cosecha para el año 2005 el precio de venta del café se mantuvo en promedio en \$4.236 por kilo; mientras que para el año 2006; las siete (7) asociaciones comercializaron su producto con un precio promedio aproximado de \$4.578/kg; generándose un diferencial de precio de \$342 frente al valor del año inmediatamente anterior (Figura 29).

Figura 29. Comparativo de precios pagados al productor año 2005 Vs 2006

	Precio real pagado
Año 2005	\$ 4.236
Año 2006	\$ 4.578



Fuente: este proyecto

Del total de dinero que Empresas de Nariño Ltda., les pago a las asociaciones por kilogramo, se orientó a los productores para que de este valor se dejara un aporte

para gastos de funcionamiento y ahorro de la asociación, quedando establecido que en promedio cada socio en su asociación correspondiente, dejaría un valor de \$130 por kilo; es decir; que al productor se le pago en promedio un precio por kilogramo de café de \$4.448; obteniendo aún después del descuento un diferencial bastante alto con respecto al año anterior de \$212, lo cual motivó mucho al productor de continuar comprometido con la nueva forma de comercialización.

Cabe resaltar dentro del proceso de comercialización, el hecho de que con la articulación de la cadena, Empresas de Nariño implementó, un sistema de precios preferencial para la compra de café de las asociaciones en comparación con el precio pagado a otros agentes comercializadores que existen en el departamento de Nariño; además como factor motivacional ésta asumió el valor de los fletes de transporte del producto desde el centro de acopio veredal de la asociación a la trilladora en la ciudad de Pasto, disminuyendo los costos de comercialización para las organizaciones de productores.

Es importante aclarar, que los precios anteriormente mencionados son los considerados reales ya que se pagan después de realizar los análisis físicos que determinan la calidad del producto y el precio del mismo.

Sumado a lo anterior, Empresas de Nariño Ltda., el directamente implicado en el pago del precio del producto; siempre logró mantener el precio base para las asociaciones aproximadamente entre \$100 a \$150/kg, por encima del precio del mercado; lo cual generó una mayor motivación por parte de los productores y un mayor compromiso de los actores Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co; por entregarle al caficultor un ingreso mas justo por su producto.

III. Aseguramiento de la calidad

Este aspecto se consiguió en gran medida por el apoyo brindado para la donación de obras de infraestructura para mejorar el procesamiento del producto, identificada como una de las principales falencias en el primer acercamiento con los productores y que a través del Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño se logró cubrir, además se destaca lo conseguido con las capacitaciones ambientales y de desarrollo sostenible y las asistencias técnicas personalizadas que ayudaron a la concientización e implementación de mejores prácticas agrícolas y de manejo post-cosecha.

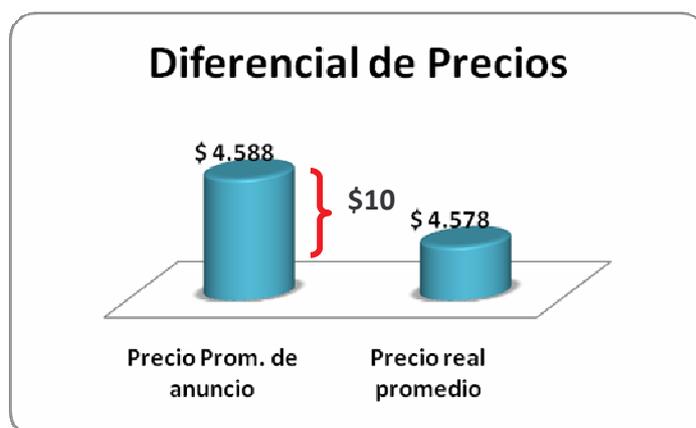
Dentro del proceso de comercialización, una de las mayores preocupaciones para los productores era el rechazo del café por no cumplir con las características sensoriales que son las que determinan la compra o rechazo del producto; sin embargo; el asignarles a una persona para que les realice la pre-catación de los lotes a comercializar demostró el compromiso de los actores por este aspecto.

De los 52 viajes en promedio de 10.000kg cada uno, solo se obtuvieron dos rechazos; es decir solo el 3.8% fue rechazado por no cumplir con la calidad sensorial; el cual es un porcentaje muy bajo para ser el resultado de una etapa inicial; este se atribuye principalmente a las capacitaciones previas de post-cosecha y los procesos implementados para disminuir el riesgo de rechazos por deficiencias en la calidad sensorial del producto; sin embargo; es necesario mayor trabajo para poder disminuir este porcentaje a cero y no permitir que el proceso a medida que pase el tiempo aumente esta cifra, lo cual que sería muy grave para el desarrollo de la cadena.

Asimismo; el progreso en el aseguramiento de la calidad, se puede evidenciar en las características físicas del producto que son las que determinan el precio final del mismo; ya que durante la comercialización a través de alianzas el diferencial entre el precio base o de anuncio (precio establecido en el mercado) y el real pagado (después del análisis físico) a las asociaciones, tuvo únicamente una variación de \$10 (Figura 30); y ningún rechazo por este análisis; deduciendo de esta manera que todas las asociaciones comercializaron café con las características mínimas de calidad física y que fueron muy pocos los cafés en los se encontraron algunas características no deseables, que hicieron disminuir el precio del mismo.

Figura 30. Comparativo precio de anuncio vs real pagado al productor, como referente para medir la calidad física del producto

	Precio Promedio de anuncio	Precio real promedio	Diferencial
Cadena articulada	\$ 4.588	\$ 4.578	\$10



Fuente: este proyecto

La idea es que este diferencial no existiera y que todo el café comercializado hubiese podido captar un sobreprecio por calidad; como sucedió en algunas entregas de café de las asociaciones cuyas características físicas las hicieron acreedoras de un sobreprecio por encima del precio de anuncio.

IV. Comercialización del café de origen bajo la certificación Café Practices.

Dentro de este aspecto aunque Empresas de Nariño Ltda., ya había empezado el proceso para de evaluación de fincas para la certificación Café Practices; eran muy pocas las fincas incluidas y el aspecto más crítico era garantizar que el café comercializado sea de cada una de las fincas visitadas; con el trabajo a través de alianzas, el compromiso de los actores, incluyendo Starbucks Co y la organización de los productores se logró certificar las fincas de los incluidos en el proceso de comercialización; inicialmente se realizó este proceso con la población objetivo inicial de la propuesta y debido al ingreso de más productores a las organizaciones, el proceso de evaluación de fincas se realizó a los faltantes.

Adicional a las evaluaciones de fincas las cuales se lograron hacer a las 405 personas que quedaron incluidas en el proceso de comercialización directa entre los actores; se establecieron procedimientos adecuados para controlar la venta de café con las características requeridas, lo cual se consiguió con la organización del proceso realizado a través de la estrategia, el compromiso generado en los actores y el apoyo del equipo de campo del Programa de Desarrollo Sostenible Para las Familias Productoras de Café en Nariño.

La certificación Café Practices, requiere que los productores adquieran una sólida cultura por una producción en donde se tenga en cuenta la parte social y ambiental, lo cual se fortaleció con las diferentes jornadas de desarrollo ambiental y las capacitaciones brindadas a los productores.

Como resultado de este proceso de organización, se construyeron manuales de procedimientos; donde se describe cada uno de los compromisos y funciones de cada actor, lo cual es importante para los actores ya que cuentan con una fuente de consulta ante cualquier eventualidad y les proporciona unos lineamientos básicos si desean incluir más unidades productivas u otros actores a la cadena.

V. Logística de comercialización

Dentro del proceso de comercialización se establecieron los procedimientos adecuados para realizar la negociación de volumen, precio, y especificaciones de entregas de café, lo cual generó un proceso organizado donde las diferentes organizaciones productivas entregaron su café, sin tener que hacer las

acostumbradas filas que hacen todos los comerciantes particulares para la entrega del café en las trilladoras; los productores pudieron disponer del dinero generado por el proceso de venta máximo después de tres días de realizada la venta; lo cual fue de gran aceptación en ellos, quienes en temporada de cosecha necesitan dinero disponible para cubrir los gastos de producción.

Se realizó un afiche para que cada una de las asociaciones no olvidara las etapas del proceso de entrega del producto y se elaboró un manual de procedimientos, el cual contiene todo lo relacionado con la logística de entrega del producto.

VI. Fortalecimiento de los eslabones

❖ Beneficios alcanzados por los eslabones

➤ Eslabón Producción

A través de una comparación entre los precios de compra pactados entre las asociaciones constituidas y apoyadas dentro de la estrategia, versus el precio de compra establecido a través de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y sus representaciones a nivel departamental y municipal (Cooperativa de Caficultores del Norte y Occidente), se observa claramente un precio favorable a través de la venta por medio de las asociaciones. De manera adicional se debe considerar el mecanismo de venta preferencial que le evita a las asociaciones y a todos sus miembros el utilizar intermediarios en el proceso de comercialización.

Igualmente bajo este nuevo esquema la asociación garantiza la compra de su producción por anticipado y gracias a esto el caficultor no se ve sometido a las presiones del mercado, que para la condición particular del cultivo de café en el Departamento de Nariño, tiende a perjudicar el ingreso percibido por los pequeños productores. Esto en virtud de los lineamientos de comercialización definidos de común acuerdo entre los actores involucrados en la estrategia, los precios pactados (entre asociaciones y ENA), son sostenidos por Empresas de Nariño Ltda., independientemente de los descenso en la cotización interna o externa del café y por el plazo que la asociación haya determinado durante la negociación. Esto representa un mayor ingreso al caficultor.

Acorde con los precios de mercado y partiendo de la línea base del proyecto elaborada en el primer acercamiento con los productores; el ingreso de las familias caficultoras, por concepto de venta de café, se incrementó de manera sustancial durante las cosechas de los años 2006 y 2007. Si bien los resultados del 2007 muestran una reducción en comparación a los mismos para el año 2006, debido a bajas sustanciales en la cotización del café Colombiano a nivel internacional, si se

compara el precio promedio de venta acordado con las asociaciones con el precio de compra a nivel interno, el incremento logrado a favor de las asociaciones solo por este concepto es de 26.5 y 20.08 % para las cosechas 2006 y 2007 respectivamente (Cuadro 23).

Cuadro 23. Comparativo de precios de compra Empresas de Nariño Ltda. (ENA)

Periodo base medición: mayo-agosto (cosecha principal)	Precio pagado caficultores 2006-2007		
	Precio Promedio de compra ENA asociaciones 2006	Promedio compra FNC- Cooperativas	Diferencia % beneficiarios Programa
Cosecha 2006	4588	3627	26,50
Cosecha 2007	4018	3346	20,08

Vs Federación Nacional de Cafeteros-Cooperativas

Fuente: Organización Internacional Para Las Migraciones-OIM¹⁰⁵

➤ **Eslabón Trilla-Exportación**

Los beneficios percibidos por Empresas de Nariño Ltda., representante del eslabón trilla- Exportación, principalmente se evidencian en los siguientes aspectos:

- Fidelidad; lo cual se demostró por el incremento de volumen de café recibido por la Empresas de Nariño Ltda.
- Trazabilidad; medida en la conservación de origen del producto y el manejo de registros del producto manejado por las asociaciones, lo cual garantiza el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente en el exterior Starbucks Co.
- Calidad; demostrada por la disminución de rechazos durante el proceso.

En cuanto a ingresos percibidos la empresa, no se pudo establecer el impacto de estos, debido a la reserva que manejan estas entidades en cuanto aspectos financieros.

¹⁰⁵ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES-OIM., Informe Final - Anexos., Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006., p. 4

❖ Logros obtenidos en cada uno de los eslabones de la cadena

Con la implementación de la estrategia, se pudo evidenciar que los actores involucrados alcanzaron un alto grado de fortalecimiento, destacándose el alcanzado por los actores representantes del eslabón producción, quienes en un principio, no se encontraban directamente involucrados en la cadena ya que la comercialización de su producto la hacían a través de intermediarios, además; no estaban articulados internamente a través de una organización legal con la que pudieran acceder directamente a la cadena, al mercado y a sus beneficios.

En cuanto al fortalecimiento organizativo; con las capacitaciones de sensibilización y los talleres de desarrollo empresarial y asociativo se pudo generar un rescate de principios y valores de las comunidades cafeteras así como el desarrollo de sus habilidades empresariales; que conllevó a la consecución de organizaciones de productores con los integrantes de la población objetivo y la inclusión de casi el doble de productores vecinos, de las áreas de intervención

Los principales logros alcanzados dentro del fortalecimiento de los eslabones, a través de los actores involucrados en la estrategia se enumeran en el cuadro 24.

Cuadro 24. Logros alcanzados por lo actores en su eslabones respectivo, con la puesta en marcha de la estrategia

ESLABON	ACTOR(ES) INVOLUCRADO(S)	LOGROS
PRODUCCION	Caficultores de cinco (5) municipios del norte del departamento de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 248 personas capacitadas en manejo sostenible del cultivo de café y prácticas agroecológicas. -Más de 248 personas con orientación técnica en el manejo post-cosecha del café, como variable determinante en la calidad del producto. -248 familias con nuevas instalaciones productivas para el beneficio del café y mejoramiento de infraestructura de la vivienda. -405 productores organizados a través de grupos asociativos veredales -siete (7) organizaciones de productores conformadas, cada una con su centro de acopio ubicado en su respectiva vereda y con orientación sobre el manejo del café en este lugar con el fin de no afectar la calidad del producto -Entregados siete (7) paquetes de elementos para control de calidad física del producto en el centro de acopio. - Siete (7) asociaciones capacitadas en calidades de café. -Acuerdos de comercialización directa entre las siete

		asociaciones y la empresa exportadora y participación directa dentro de la cadena.
TRILLA-EXPORTACION	Empresas de Nariño Ltda	<ul style="list-style-type: none"> -Certificación y evaluación Café Practices, de más de 248 fincas. -Recepción de un producto con trazabilidad -Cumplimiento con la comercialización de origen. -Reconocimiento e incremento de las relaciones positivas con los caficultores de la región -Incremento en la recepción de producto -Disminución de rechazos
TOSTION	Starbucks Co.	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de un producto cada vez más sostenible y socialmente rentable -Conservación de la calidad del producto -Abastecimiento del producto para satisfacción del cliente.

Fuente: este proyecto

VII. Organización de la cadena

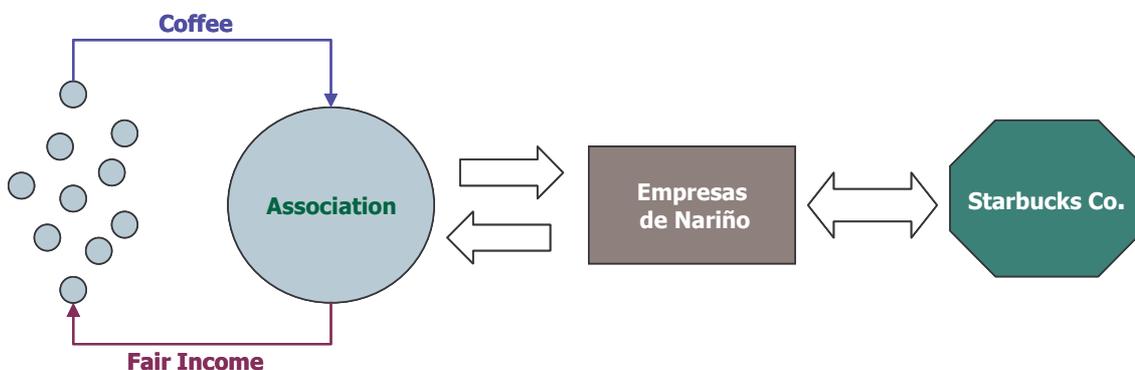
El modelo planteado bajo enfoque de cadena de valor, logró pasar de una estructura de cadena desarticulada (Figura 31), a establecer una estructura de cadena organizada (Figura 32), donde los representantes del eslabón producción se caracterizan por presentar una estructura ordenada a través de asociaciones legalmente constituidas, lo que les ha facilitado conseguir una comercialización directa con los actores de otros eslabones (Empresas de Nariño Ltda.) y la captación de beneficios tanto a nivel de precio como de capacitación.

Figura 31. Organización de la cadena antes de la intervención



Fuente: este proyecto

Figura 32. Organización de la cadena después de la intervención



Fuente: este proyecto

VIII. Gestión de la información

Mejoramiento de los flujos de información dentro de la cadena, generado en gran parte; por el compromiso de todos los actores en las actividades desde el inicio de la implementación de la estrategia, lo cual conllevó a una comunicación más fluida y constructora entre los actores, dentro de este aspecto se destaca una mejor difusión en temas de precios, parámetros de calidad y mercado.

Cabe destacar, que gracias a la mejora en los flujos de información entre los actores; se estableció un sistema de comercialización que además de brindar los beneficios que ya se han enumerado; se pudo concertar que debido a la presencia de caficultores ubicados en regiones de diferente altura, que influye en la cosecha y precio del producto, las asociaciones realizaron las entregas de café bajo anuncios, donde se estableció un precio base; el cual se mantuvo hasta la entrega del café, generando de esta forma una comercialización concertada y con precios favorables para todos los productores.

Otro hecho relevante, que ayudó aun más a la consolidación de la relación entre los actores fue conseguir la visita directa de un representante de Starbucks Co., la cual se realizó después de la comercialización realizada en la cosecha principal entre los meses de Junio-Septiembre del año 2006; donde estuvieron presentes las juntas directivas de las asociaciones y Empresas de Nariño Ltda., discutiendo temas relevantes para la cadena, considerándose de esta manera como uno de los encuentros más constructivos para las relaciones de los actores de la cadena y el desarrollo de la misma (Figura 33).

Figura 33. Imágenes del encuentro entre todos los actores involucrados dentro de la estrategia



6.7.2 Impacto en el entorno de la cadena

I. Ingresos generados por la cadena como parte de las estrategias de vida de la población local

El tiempo reducido de la intervención de la estrategia, no nos permitió tener una información exhaustiva relacionada con los ingresos de cada uno de los actores; sin embargo; la implementación de la estrategia dentro de las áreas de influencia; ayudó a consolidar organizaciones comunitarias que han empezado a gestionar nuevas alternativas para la consecución de recursos para mejorar su comunidad.

Inicialmente se pensaba cubrir con la estrategia a 248 personas, incrementándose este número de personas casi en un 50% brindando la oportunidad a más personas de la región de ingresar a nuevas alternativas de comercialización de un producto tradicional, a través de nuevos modelos organizativos que traen mas ventajas.

Un caso muy específico se presenta en la mayoría de veredas intervenidas dentro de la estrategia; donde en promedio el 80% de las familias hacen parte de las asociaciones; han recibido obras de infraestructura productiva y de vivienda y computadores para las escuelas de la zona; que han sido donados por el Programa de Desarrollo Sostenible para Las Familias Productoras de Café en Nariño; en el cual se desarrolló como eje central la estrategia de promoción para el desarrollo de la cadena de valor, con la participación de los actores de la cadena Empresas de Nariño Ltda., y Starbucks Co.

Además de las ventajas durante el proceso de comercialización brindada a los productores, al cumplir con la comercialización de un producto de acuerdo a las especificaciones de Starbucks Co., esta compañía brinda una bonificación la cual le llega a la empresa exportadora y que en este caso; también llegó a los productores; la cual fue entrega después de la cosecha del año 2006, por los kilogramos comercializados; obteniendo de esta forma un incremento de los ingresos de los productores y una mejor distribución de beneficios a lo largo de la cadena.

La participación de género, dentro de las organizaciones, por lo general esta representada por aproximadamente 90% de personas pertenecientes al sexo masculino, dado principalmente por las tradiciones socio-culturales de la región; sin embargo; en el 10% se incluyen en su mayoría mujeres cabezas de hogar; quienes se encuentran encargadas de todas las labores agrícolas; y que al participar en una comercialización directa con la empresa exportadora han logrado captar, igual que los demás productores; un excedente en precio que es muy significativo al momento de mantener a sus familias.

La participación de las mujeres se ha destacado por su intervención en diferentes cargos directivos; de las siete (7) asociaciones, existe la participación de por lo menos una o dos mujeres en junta directiva; lo que ha generado una mayor apreciación de la mujer dentro del desarrollo y trabajo en actividades sociales y agrícolas de la región.

II. Diversificación de los ingresos y estabilidad de estos durante todo el año

Aunque el tiempo de intervención de la estrategia; fue demasiado corto para establecer claramente la diversificación y estabilidad de los ingresos durante todo el año de los productores; dentro de este aspecto se destaca, la motivación y el impulso que se ha dado para que a través del apoyo de todos los actores; se logren implementar nuevas alternativas de negocio que logren diversificar los ingresos dentro de las familias caficultoras y le den estabilidad durante todo el año; dentro de estos esfuerzos; a través del Programa de Desarrollo Sostenible Para las Familias Productoras de Café en Nariño, se empezó brindando capacitación en seguridad alimentaria y huertas caseras y se les entregó

diferentes semillas a cada productor; ellos lograron establecer sus huertas y hoy cuentan con un suministro de productos, importantes para la alimentación de su familia (Figura 34).

Figura 34. Huertas caseras construidas por los productores



Además como aporte para generar estabilidad en los ingresos de los productores durante todo el año, Empresas de Nariño Ltda., recibió café de las asociaciones en meses diferentes a los de la cosecha principal, donde se presentan cosechas pequeñas o “*pepeos*”; estableciendo en común acuerdo; que la asociación entregaría la cantidad de café que tuviese capacidad; sin importar que no cumpliera con el volumen que se estableció para cada una de las entregas en la cosecha principal. Esto hizo que los productores pudieran acceder a los mismos beneficios en temporadas en las que el café no presenta un comercio tan fluido y representativo.

6.8 Planteamiento de un prototipo estandarizado

El siguiente diseño del prototipo estandarizado se encuentra basado en la experiencia desarrollada y se deja planteado como alternativa para continuar con el trabajo de desarrollo de una cadena de valor de café sostenible y fortalecida a largo a plazo, cabe destacar que cada una de las actividades y funciones de los actores dentro de la cadena, teniendo como base principal la comercialización del producto directamente entre los actores; se encuentra en los diferentes manuales de procedimientos y diagramas de procesos de los que disponen los actores involucrados.

A continuación se enumeraran de manera general cada uno de los ejes en los cuales deben basarse los actores para encaminar nuevas acciones dentro de la cadena; ellos deberán trabajar de manera articulada; para identificar los enfoques y actividades respectivas a ejecutar dentro de cada uno de estos, teniendo en

cuenta las oportunidades identificadas para la cadena y sus prioridades (Figura 35).

Figura 35. Ejes principales que se proponen para el fortalecimiento y desarrollo sostenible de la cadena



Fuente: este proyecto

I. Análisis de situación y metas

Después de la experiencia desarrollada, los actores deberán reunirse para tomar en cuenta los logros alcanzados hasta la fecha con la implementación de la estrategia, y con la documentación que se deja del proceso, los resultados y alcances deberán evaluar la situación de cada uno de los actores y de la cadena en general; con el fin de enfocar nuevas acciones, entre muchas opciones se pueden sugerir las siguientes:

- Fortalecimiento de las organizaciones de productores existentes, a través de la implementación de nuevas capacitaciones que ayuden a mejorar las prácticas de agricultura sostenible, el cultivo y la post-cosecha; aspectos importantes para seguir trabajando por su incidencia en la calidad del grano y en la certificación Café Prácticas.
- Replicar el modelo implementado, dando a conocer aspectos importantes para la inclusión de más productores a través de nuevas asociaciones, con lo que se puede lograr incrementar el impacto dentro de la región y aumentar el volumen de café dentro de la cadena, con características de origen de acuerdo a la certificación Café Practices de Starbucks Co.

- Realizar nuevos encuentros entre los actores con el fin de realizar un nuevo análisis de la situación de la cadena, y poder enfocar nuevas acciones de fortalecimiento y/o mejoramiento.
- Analizar las tendencias de mercado y ver si la cadena con su organización actual está en capacidad de trabajar para satisfacerlas, de lo contrario elaborar planes de acción a largo plazo para asegurar cubrir otros mercados.
- Fortalecer la estructura de la cadena, de tal manera que se establezcan objetivos estratégicos claros a mediano y/o largo plazo.

II. Establecimiento y construcción de compromisos

Los actores deberán establecer nuevos compromisos, que con el antecedente de trabajo a través de la primera experiencia generada por la estrategia será más fácil; sin embargo de existir la inclusión de nuevos actores estos deberán establecer compromisos muy serios; ya que no pueden afectar la relación existente entre los actores que ya han trabajado juntos.

Además, la construcción y establecimiento de compromisos es necesario ya que van a ser nuevas acciones las que van a implementar en la cadena y todos los actores deberán expresar su conformidad y aceptar su responsabilidad.

Dentro de este proceso es necesario que dentro de la cadena se tenga en cuenta:

- Identificar conflictos y problemas comunes
- Identificar líderes de la cadena y facilitadores
- Construir nuevas vías que conlleven a fortalecer los lazos de confianza entre actores de la cadena
- Aplicar en todos los procesos metodologías participativas y proyectos que permita el aprendizaje bajo un modelo aprender- haciendo.

III. Desarrollo de la cadena

El desarrollo de la cadena se puede conseguir, con la implementación de diferentes estrategias que conlleven a mejorar la cadena en los siguientes aspectos:

Mejoramiento de procesos: aumentos en la eficiencia de procesos internos tanto de actores individuales como entre actores de una cadena. Ejemplos en una cadena son la estrategia de productos de manera frecuente y a tiempo con la calidad requerida.

Mejoramiento de productos: introducción de nuevos productos o mejoras en productos existentes más rápidamente que los competidores. Esto implica cambios en los procesos de desarrollo de nuevos productos dentro de las empresas y entre las empresas que hacen parte de la cadena.

Mejoramiento de funciones: aumentos en el valor agregado por medio de cambios en las actividades manejadas dentro de una empresa (por ejemplo, tomando responsabilidad por calidad dentro de la cadena) o moviendo el enfoque de actividades a diferentes eslabones de la cadena (por ejemplo, desde producción a mercadeo).

Mejoramiento de la cadena: la cadena pasa de un producto básico a otro de procesado de mayor valor.

IV. Monitoreo y evaluación

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de las acciones que se adelanten dentro de la cadena es importante para aprender de las diferentes situaciones, detectando ajustes que hay que elaborar para facilitar que las actividades se hagan de manera oportuna, en forma eficiente y con la calidad esperada. El monitoreo y evaluación deben permitir el enriquecimiento de los procesos, a través de un aprendizaje dinámico.

V. Aprendizaje e innovación

El aprendizaje y la innovación, son el corazón de las intervenciones que se llevan a cabo dentro de la cadena, ya que todos los actores aprenden de las situaciones y las ajustan de acuerdo a su utilidad y a las de la cadena. Todos los ejes que se llevan a cabo están íntimamente relacionados con el aprendizaje, lo cual va a permitir que la cadena vaya adquiriendo más estabilidad y generando nuevas alternativas de desarrollo

7. BENEFICIOS Y PROYECCIONES PARA LA COMUNIDAD

Cuadro 25. Sumario de los beneficios y proyecciones para la comunidad

BENEFICIOS	PROYECCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • 405 caficultores organizados a través de asociaciones, con un mercado asegurado para su producto • Más de 11 veredas de cinco municipios del Norte del departamento de Nariño intervenidas con la estrategia. • Productores beneficiados con nueva infraestructura productiva y de vivienda de acuerdo a sus necesidades. • 405 caficultores han recibido con la implementación de la estrategia un precio por su producto, mejor al del mercado tradicional. • Productores capacitados en temas relacionados con la conservación de los recursos naturales, mejoramiento del cultivo y manejo poscosecha. • Mejoramiento y conservación de la calidad del café. • Incremento en los ingresos generados por la cosecha del café • Centro de acopio veredales de café, dotados con implementos para el análisis físico del café de las asociaciones y personal capacitado. • Siete asociaciones como ejes fundamentales de desarrollo para las comunidades • Mejoramiento y control en las etapas del proceso que más afectan la calidad del producto. • Implementación de un nuevo modelo de comercialización. • Trabajo articulado de los productores para la consecución de objetivos comunes • Escuelas dotadas con computadores • Disponibilidad de huertas caseras en cada una de las fincas de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las organizaciones de productores en cuanto a su parte administrativa y contable. • Organización para el aprovechamiento de subproductos generados en el proceso de beneficio del café. • Fortalecimiento de la cadena a través del trabajo conjunto con otros actores. • Crecimiento de los ingresos a través del trabajo a través de cadenas de valor • Inclusión de más productores para la participación dentro del modelo de cadenas de valor. • Fortalecimiento y trabajo con los demás actores para solicitar créditos que puedan mejorar la infraestructura productiva de los demás productores de la comunidad. • Buscar alternativas para que las alianzas establecidas brinden la posibilidad de acceder mas fácilmente a fertilizantes para el cultivo • Mejoramiento en el control de calidad del producto antes de ser comercializado.

Fuente: este proyecto

8. COSTOS

Debido a que la información financiera es de carácter confidencial, en este informe solo se estimara el costo total efectuado en los cinco (5) municipios de intervención de la estrategia, desarrollada para el cumplimiento de las metas planteadas dentro del Programa de Desarrollo Sostenible para Las Familias Productoras de Café en Nariño; dentro del cual la Organización Internacional Para Las Migraciones-OIM fue la encargada de manejar todo el presupuesto.

El costo total del proyecto para los cinco municipios fue de aproximadamente, \$1456.000.000.000, dicho costo fue asumido por las siguientes entidades:

- Embajada de los Países Bajos
- Empresas de Nariño Ltda.
- Starbucks Co

9. CONCLUSIONES

- Una de las primeras lecciones aprendidas dentro de la implementación de la estrategia; fue reconocer la importancia que juega la participación de las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de programas, que tengan como objetivo la articulación del sector rural con el industrial a través de estrategias gana-gana que además de asegurar el suministro continuo del producto de calidad al exportador, producen un efecto catalizador para una mayor organización de los productores e incentiva la búsqueda de mercados para sus productos.
- El proceso de elaboración del diagnóstico de la cadena a través de la investigación participativa, con la colaboración de los diferentes actores; a pesar de la diferencia en su nivel educativo y cultural, se convirtió en una metodología innovadora que generó además de una base para el conocimiento del estado de la cadena, mayores interrelaciones para la búsqueda de caminos comunes a la solución de problemas que afectan la cadena.
- Los procesos de sensibilización dirigidos a los productores, permitieron lograr una cohesión entre los actores del mismo eslabón y su fácil inserción dentro de la cadena, asimismo; el fomento del desarrollo empresarial y asociativo logró que los productores empezaran a asumir el rol de “*caféempresarios*” y se convirtieran en los responsables del manejo y desarrollo de sus propias organizaciones.
- Las actividades participativas lograron que los actores conocieran de manera muy práctica el manejo y el funcionamiento de las cadenas de valor, y las ventajas de su implementación dentro de cadenas productivas, como alternativa conducente a incrementar la participación en el mercado y la obtención de nuevos beneficios para los actores involucrados.
- Los resultados positivos permitieron validar que la metodología empleada y adaptada a las particularidades de la cadena del café; se convirtió en determinante para la interacción y desarrollo de aspectos necesarios en el trabajo a través de alianzas entre diferentes actores.
- Una de las actividades que más causó impacto en los participantes fue el grado de éxito conseguido con la puesta en marcha del proyecto piloto; donde además de brindar capacitaciones para mejorar las habilidades de los productores; a través de la comercialización; los actores involucrados

obtuvieron resultados positivos, que en muchos casos, durante años les había costado mucho trabajo realizarlos de manera aislada.

- El trabajo de campo, permitió constatar que a pesar de la heterogeneidad de las zonas en las que se ejecutó la estrategia, un elemento común es que el pequeño productor no cuenta con la oferta de productos necesaria para insertarse en la cadena de comercialización y, por lo tanto es necesario la constitución de organizaciones de productores para poder cumplir con las especificaciones de la demanda.
- Las capacitaciones brindaron las herramientas apropiadas para que el productor replicara lo aprendido, en cada una de sus fincas y asociaciones, permitiendo de esta forma cumplir con las especificaciones de comercialización y mejorando en gran medida la calidad del producto comercializado.
- La organización de esta primera etapa de trabajo a través de un nuevo modelo de alianzas, junto con el apoyo de los ejes principales planteados en el prototipo estandarizado; dejan establecidas las bases iniciales que permitirán la replicación del modelo, y el inicio de nuevas acciones encaminadas hacia el fortalecimiento y desarrollo de la cadena.
- Cabe resaltar que si bien, los resultados obtenidos dentro de la cadena con la implementación de la estrategia son altamente positivos, destacándose el grado de organización obtenido dentro de la cadena y los resultados tangibles en los diferentes actores involucrados, conseguidos a través del proyecto piloto; se requiere de un trabajo más a largo plazo para evidenciar resultados significativos, principalmente en lo que tiene que ver con los ingresos captados por los actores y la distribución de los mismos a lo largo de los diferentes eslabones que componen la cadena.

10. RECOMENDACIONES

- Las actividades que se desarrollen en adelante deberán seguir originando en el departamento de Nariño una dinámica económica para el sector cafetero de esta zona, generado principalmente, por la formalización de la producción del pequeño productor eliminando la intermediación en el proceso de comercialización del café pergamino seco (C.P.S). Esta mecánica, con unas buenas acciones de fortalecimiento, facilitaría (en el mediano o largo plazo) la creación de un Centro Provincial de Gestión Agroempresarial para la cadena productiva del café de Nariño, con lo cuál se aseguraría la disponibilidad de recursos gubernamentales para este renglón económico, permitiendo promover su desarrollo y crecimiento.
- Dentro de procesos posteriores es de vital importancia, involucrar desde el inicio a las autoridades públicas nacionales, regionales y locales, así como al sector privado con capacidad económica, para garantizar la efectiva movilización de recursos en las zonas en que se trabaje.
- Se deberá realizar un continuo proceso de capacitación y acompañamiento a los productores y sus organizaciones, con el fin de lograr el fortalecimiento de estas entidades y que estas se puedan convertir en entidades territoriales de plataforma para el desarrollo de sus regiones.
- Mejorar los sistemas y flujos de información sobre mercados y precios, con el fin de promover confianza recíproca, aumentar la transparencia de las negociaciones, y disminuir la información asimétrica entre los agentes de la cadena, particularmente, al definir los contenidos de su relación comercial.
- Es importante que los actores involucrados dentro de la estrategia, tengan un continuo contacto y preparen nuevos ámbitos para la ejecución de actividades que ayuden a mejorar la efectividad de las actividades realizadas en la cadena; además deberán estar en continua comunicación con el fin de emprender nuevos procesos que permitan el cumplimiento más eficaz de las condiciones demandadas por el cliente en el exterior, no solamente convendrá enfocarse en el cliente ya integrado en la cadena; sino que será necesario buscar nuevas alternativas para la satisfacción de nuevos mercados.

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA., L. A., Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: "Herramientas de Apoyo a la Agricultura Familiar en el Contexto de la Globalización.", Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe., Santiago de Chile., Mayo 2006.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID., PROGRAMA DE DESARROLLO Y ALCANCE JUVENIL- BID JUVENTUD., Presentación electrónica: Proyecto Details [en línea]. Estados Unidos. [mar. 2004]. Available from internet: www.iadb.org.

CAFÉ. Calidad y diferenciación son la clave para valorizar el café colombiano en el exterior. Revista Cambio [en línea]. Colombia [2006]. Available from internet: www.dinero.com

CENTRO INTERNACIONAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA (CICDA)., Guía Metodológica para el Análisis de cadenas Productivas., Editorial Línea Andina S.A.C., 2004.

DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DDRS., MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO., MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL., Seguimiento Y Directrices Para El Nuevo Enfoque De La Política Cafetera., Consejo Nacional De Política Económica Y Social., República de Colombia., Departamento Nacional de Planeación., Versión aprobada., Bogotá, D.C., 2004.

DIRECCION NACIONAL DE PLANEACION. Cadenas Productivas Café y Té. Available from internet: www.dnp.gov/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_industria/cafe_%20y_Te.pdf.

DONOVAN. J., Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor: Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural., Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco)., CATIE., Turrialba, Costa Rica., Agosto 2006.

EMPRESAS DE NARIÑO LTDA., Lineamientos generales de evaluación de Café Practices. Area liderazgo ambiental. Bogotá., 2005.

ESPINAL, G. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia., La cadena del café en Colombia.

Una mirada global de su estructura y dinámica. 1991-2005. [en línea]. Colombia. [Enero. 2006]. p. 28. Available from internet: www.agrocadenas.gov.co.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Cafés Especiales. [en línea]. Colombia. Available from internet: www.cafedecolombia.com/comercialización/denominaciondeorigen.

_____. El comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante 2005., [en línea]. Colombia [2006] p.7. Available from internet: <http://www.cafedecolombia.com/economiacafetera/documents/industriacafetera2005.pdf>.

GARZA, J., GARZA, S., HARTWICH, F., Alianzas público-privadas para investigación y desarrollo en cadenas agroindustriales: La situación en El Salvador. San José, Costa Rica. ISNAR. Mayo, 2003.

GLAGOVSKY.H., Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina. Available from internet: www.monografías.com

GOMEZ. L., CABALLERO. A., BALDION. J., Ecotopos Cafeteros de Colombia., Agroclimatología, Centro de Investigaciones en Café-CENICAFE., División de Desarrollo Social., Federación Nacional de Cafeteros., Bogotá.,1991.

HOBBS. J; COONEY, A; FULTON, M. Value Chains in the Agri-Food Sector. Department of Agricultural Economics., University of Saskatchewan., Canadá., Available from internet: <http://www.usask.ca/agriculture/agec/publications/valuechains.pdf>

IGLESIAS,D., Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de Valor en el sector agroalimentario.[en línea]. [Feb.2002]. Available from internet: www.infoagro.net.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA TÉCNICA., Metodología para el análisis DOFA., Dirección De Planeación Y Organización., México., Marzo 2002.

KIT., FAIDA MALI AND IIRR. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute., Amsterdam, Faída Market Link., Arusha, and International Institute of Rural Reconstruction., Nairobi, 2006.

LEWIN,B; GIOVANNUCCI,D; VARANGIS.P.; Agriculture and Rural Development Discussion Paper 3. Coffee Markets New Paradigms in Global Supply and Demand., The World Bank. Washington, DC. 2004

LÓPEZ., C., Experiencias de articulación de redes empresariales en la región andina., Manual para el aticulador, MINKA., Trujillo, Perú, Febrero de 2003.

LUNDY M., GOTTRET M., CIFUENTES W., OSTERTAG C., BEST R., Diseño De Estrategias Para Aumentar La Competitividad De Cadenas Productivas Con Productores De Pequeña Escala., Manual de Campo, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales., Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)., 2004., Available from internet: www.ciat.cgiar.com

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Apuesta exportadora agropecuaria. Cafés especiales. [en línea]. Colombia [2006]. Available from internet: www.mincomex.gov.co.

_____. Observatorio agrocadenas Colombia., Estadísticas la cadena del café en Colombia, anexo tablas y graficos., 2006

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR-COLOMBIA. Dirección de Competitividad. Perfil Cadena de Café., [en línea]. Colombia. [2002]. Available from internet: www.mincomex.gov.co.

OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES., Las Transnacionales del Sector Café., Ideas., 2004

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (O.I.M)-EMPRESAS DE NARIÑO LTDA.-EMBAJADA DE HOLANDA. Programa de Desarrollo Sostenible para las familias Productoras de Café en Nariño. Documento Central.2004

_____. Informe Final - Anexos., Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006

_____. Segundo Informe Semestral Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006

_____. Tercer Informe Semestral Programa de Desarrollo Sostenible Para Las Familias Productoras de Café en Nariño., 2006

PIÑONES., S, AVILA.,L, TARTANAC. F. Alianzas Productivas en Agrocadenas Experiencias de la FAO en América Latina., Organización de Las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO., Santiago, Chile., 2006., p. 18-19., Available from internet: www.rlc.fao.org

REBOLLEDO, I. VENTO, L., Propuesta de Agroindustrialización del Proceso de Beneficio del Café en el Municipio de La Unión (Nariño) de acuerdo a las características de calidad esperadas por el cliente a nivel internacional.,

Documento de Trabajo de Grado., Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial., Bogotá., 2004.

SALDÍAS. C., Una reflexión sobre la producción de café en Colombia. División de Producción y Desarrollo Social. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia., Octubre de 1995.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Consolidado agropecuario 2005. Junio de 2006.

STARBUCKS COFFEE COMPANY., C.A.F.E. Practices., Visión General., Versión en Español Scientific Certification Systems (SCS). 2004.

ANEXOS

ANEXO A: ENTIDADES RESPONSABLES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LAS FAMILIAS PRODUCTORAS DE CAFÉ EN NARIÑO

Estructura de la alianza público – privada



Fuente: Organización Internacional Para Las Migraciones-OIM¹⁰⁶

1. SOCIOS PRINCIPALES

Los socios principales están agrupados en tres áreas: el sector privado con Empresas de Nariño Ltda. y Starbucks Co.; el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y la Organización Internacional Para Las Migraciones -O.I.M, como Cooperación Internacional para el Desarrollo; y la Organización Carcafé como Organización Civil – ONG.

¹⁰⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (O.I.M)-EMPRESAS DE NARIÑO LTDA.-EMBAJADA DE HOLANDA., Op. Cit, p.

I. SECTOR PRIVADO

- ***Empresas de Nariño Ltda.***

Es una empresa exportadora de café Colombiana miembro del Grupo Colombiano Carcafé y de la comercializadora Suiza Volcafé. Es una empresa mediana de acuerdo a sus ingresos por ventas y su principal negocio es el procesamiento y exportación de café gourmet. Empresas de Nariño es el mayor proveedor de Starbucks Coffee Co. mundialmente.

- ***Starbucks Coffee Co.***

Es una tostadora y comercializadora líder en el ámbito mundial, también con una larga trayectoria de participación en programas sociales y la promoción de comercio justo.

II. COOPERACIÓN INTERNACIONAL

- ***Embajada de los Países Bajos***

Con la participación de la Embajada de Holanda dentro del modelo de Alianza Público – Privada lo que se busca es el apoyo en el seguimiento del proyecto y el entendimiento de la alianza, como también promover entre las compañías del sector privado de Holanda, especialmente compañías de café y alimentos, una aproximación comprensiva para los exportadores de café Colombianos que ofrecen un producto competitivo con un valioso acercamiento social. Igualmente uno de los principales fines es que se conviertan en socios para el desarrollo, participando en el intercambio de mejores prácticas, y de lecciones aprendidas en la construcción de tácticas de desarrollo, con el fin de sumar esfuerzos para alcanzar mayores impactos y resultados en desarrollo sostenible y estrategia de reducción de la pobreza.

- ***Organización Internacional Para Las Migraciones (OIM)***

Creada en 1951, trabaja con los Gobiernos de la comunidad Internacional para proporcionar soluciones al desplazamiento y las migraciones bajo unos principios de desarrollo sostenible. La OIM tiene su sede en Ginebra, Suiza y cuenta con 109 Estados miembros y 24 Estados observadores. Desde su fundación a asistido a mas de 12 millones de personas en todo el mundo.

III. ORGANIZACIONES CIVILES

Fundación Carcafé

Es una organización sin ánimo de lucro creada en 1999 y financiada por el Grupo Carcafé. Su principal misión es implementar estrategias de Responsabilidad Social Corporativa de las cuatro compañías que pertenecen al grupo Carcafé, incluyendo a Empresas de Nariño Ltda. Ha administrado programas tales como educación, vivienda para familias productoras de café en Nariño, donación en especie, apoyo técnico a caficultores, entre otros; siempre manteniendo el contacto directo con los caficultores y sus familias.

ANEXO B. CONTENIDO DE LA ENCUESTA APLICADA EN EL PRIMER ACERCAMIENTO A LOS PRODUCTORES

1. Información general: En este ítem evalúa entre otros, los siguientes puntos:

- Apellidos de la familia
- Nombre del caficultor
- Composición familiar
- Nivel educativo del caficultor y de su familia
- Empleo y lugar de trabajo de todos los integrantes de la familia

2. Información socio-económica: Se evalúa teniendo en cuenta información del caficultor y de su núcleo familiar, donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Tradición cafetera
- Actividades económicas que realiza el productor
- Alimentos básicos para el consumo familiar
- Estado de la vivienda y servicios domiciliarios
- Sistema de seguridad social
- Nivel de participación en grupos comunitarios

3. Información del cultivo: se valoran los siguientes puntos:

- Número de hectáreas en café y otros cultivos
- Cafetales productivos e improductivos
- Producción estimada de café año anterior, presente, próximo
- Existencia de otros cultivos a parte del café
- Manejo y conservación de los recursos naturales
- Practicas de agricultura sostenible
- Fertilización (Cantidad y Producto)
- Insumos requeridos para el cultivo

4. Información relacionada con las condiciones del proceso:

- Proceso de beneficio y secado
- Instalaciones y estado de la infraestructura productiva básica para el proceso de beneficio y secado del café (Beneficiadero, Fosa para la pulpa, Lugar de secado, Despulpadora)

5. Información en cuanto a la comercialización del producto: se estiman las siguientes condiciones.

- Volumen de venta
- Precio de venta promedio en el año inmediatamente anterior
- Porcentajes y lugares de comercialización
- Condiciones de comercialización
- Motivos de comercialización con determinado lugar

ANEXO C. COSTOS DE PRODUCCIÓN PROMEDIO PARA EL CAFÉ EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

ETAPA DE IMPLEMENTACION DEL CULTIVO

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1.LABORES				
1.1 Germinador				
Construcción y desinfección	Jornal	1	9.000	9.000
Riego y Control Sanitario(2 meses)	Jornal	1.5	9.000	13.500
Subtotal		2.5		22.500
1.2 Almacigo				
Preparación(Mezcla de tierra+MO)	Jornal	2	9.000	18.000
Llenado y Organización de bolsas	Jornal	15	9.000	135.000
Construcción de cobertizo	Jornal	3	9.000	27.000
Siembra de Chapolas (5500)	Jornal	5	9.000	45.000
Resiembra de Chapolas (3%)	Jornal	0.2	9.000	1.800
Deshierba manual	Jornal	5	9.000	45.000
Control fitosanitario y riego	Jornal	2	9.000	18.000
Subtotal		32.2		289.800
1.3 Preparación del terreno				
Limpieza (Rastrojo)	Jornal	10	9.000	90.000
Trazado (5 jorn) Ahoyado (80H/Jornal)	Jornal	60	9.000	540.000
Aplicación y transporte de MO	Jornal	10	9.000	90.000
Transporte y colocada de colinos	Jornal	7	9.000	63.000
Siembra y resiembra 1.30*1.40	Jornal	25	9.000	225.000
Simbra del sombrío	Jornal	4	9.000	36.000
Conservación de suelos (Drenes,riegos)	Jornal	4	9.000	36.000
Subtotal		120		1.080.000
TOTAL MANO DE OBRA		154.7		1.392.300

2.INSUMOS				
Semillas	Kg	1.25	8.500	10.625
Arena(1X2X0.5)	M3	1	15.000	15.000
Guaduas de 6m	Número	6	8.000	48.000
Desinfectante	gramos	4	100	400

Bolsas (14X20cm)	Millar	5.5	7.200	39.600
Tierra	Ton	4.5	3.600	16.200
Materia orgánica(gallinaza 25 bultos/40kg)	Ton	1.2	180.000	216.000
Puntillas y alambres	Global	1	15.000	15.000
Materia orgánica (gallinaza para siembra)	1lb/H ton	2.5	180.000	450.000
Análisis de suelos	Unidad	1	75.000	75.000
OTROS				
SUBTOTAL INSUMOS				885.825

TOTAL COSTOS DIRECTOS				2.278.125
------------------------------	--	--	--	------------------

3. OTROS COSTOS				
Administración (5%)				113.906
Arrendamiento				200.000
Intereses				410.063
SUBTOTAL OTROS COSTOS				723.969
TOTAL COSTOS POR HECTAREA				3.002.094

Fuente: Consolidado Agropecuario de Nariño¹⁰⁷

¹⁰⁷ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Op.Cit., p.159

ETAPA DE ESTABLECIMIENTO DEL CULTIVO DE CAFÉ

ACTIVIDADES	PRODUCTO UTILIZADO	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
				CANTIDAD	Vr. TOTAL	CANTIDAD	Vr. TOTAL	CANTIDAD	Vr. TOTAL
1.LABORES									
Manejo de sombrío		Jornal	9.000	1	9.000	2	18.000	3	27.000
Control de malezas y plateos(3 repetición)		Jornal	9.000	60	540.000	45	405.000	35	315.000
Fertilización (Urea) 3 aplic 20 30 30 g		Jornal	9.000	10	90.000				
Fertilización (Urea) 2 aplic en mezclas		Jornal	9.000			12	108.000		
Fertilización (Urea) 2 aplic en mezclas		Jornal	9.000					12	108.000
Control sanitario		Jornal	9.000	2	18.000	2	18.000	2	18.000
Transporte de fertilizante		Global	15.000	1	15.000	1	15.000	13	10.400
Recolección beneficio y pepeo		Kg CPS	150			385			0
Recoleccion, beneficio(70jor)(9625kg café cereza)		Kg CPS	15.000					96.25	1.443.750
Cosecha de 300 ráncimos de plátano		Racimos	4.000					300	1.200.000
Análisis de Muestra		Global	9.000					1	9.000
Deschuponado		Jornal	9.000					2	18.000
Sub-total					657.000		564.000		3.149.150
2.INSUMOS									
Urea (3 aplic. 20 30 30 g/arb)	Urea	Bulto	50.000	9	450.000				0
Urea (3aplic. Mezcla 4 de urea*2 de 25 4 24)	Urea+25 4 24	Bulto	50.000				0		0
Fertilizante (2 aplic. 100 a 120 g/arb)	17 6 18 2	Bulto	50.000			9	450.000	13	650.000
Pesticidas	Lorsban-Fung	Litros	25.000	2	50.000			2	50.000
Depreciación fumigadora 10%			15.000	1	15.000	2	50.000	1	15.000
Canastos plásticos para la cosecha	Canastos	Numero	6.000			1	15.000	5	30.000
Empaques	Bulto fique	Unidad	2.500			9	54.000	19	47.500
Cordel	Cono	Unidad	4.500					1	4.500
Sub-total					515.000		569.000		797.000

Total Costos directos					1.172.000		1.133.000		3.946.150
COSTOS INDIRECTOS									
Administración (15%)		Periodo veg			58.600		56.650		197.308
Arrendamiento		Año			200.000		200.000		200.000
Intereses (12%)		Año			140.640		135.960		473.538
Subt-total					399.240		392.610		870.846
TOTAL COSTOS					1.571.240		1.525.610		4.816.996

Fuente: Consolidado Agropecuario de Nariño¹⁰⁸

¹⁰⁸ Ibid., p.160