

Diseño de una estrategia de gestión de información orientada a eliminar la intermediación en la comercialización de los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, Santander.

Cristian Alberto Torres Hernández

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Gerencia de Negocios

Director:

Efrén Romero Riaño

Magister en Ingeniería Industrial.

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios - MBA

Bucaramanga

2020

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Generalidades.....	18
1.1 Planteamiento y justificación del problema de investigación	18
1.2. Objetivos	21
1.2.1. Objetivo general.....	21
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3 Marco teórico - conceptual	22
1.3.1 Estrategia.....	23
1.3.1.1 Diferencias entre estrategias y tácticas.	23
1.3.2. La gestión de la información.....	25
1.3.2.1. Datos e información.....	25
1.3.2.2. La gestión de la información a nivel empresarial.	26
1.3.2.3. Un sistema de gestión de información (IMS):	26
1.3.2.4. Análisis bibliométrico de la literatura en cuanto a estrategias de gestión de información en el negocio agrícola:	27
1.3.3 La producción y comercialización de la piña a nivel local.....	28
2. Desarrollo metodológico.....	30
2.1 Diseño de la investigación	32
2.2 Inmersión en campo	33
2.3 Criterios de inclusión y exclusión para el estudio.	33

2.3.1 Criterios de inclusión.	33
2.3.2 Criterios de exclusión.	34
2.4 Muestreo de información primaria y secundaria	35
2.4 Recolección y análisis de datos.....	37
2.5 Fase uno: Revisión bibliométrica sobre estrategias de comercialización agrícola	38
2.5.1. Delimitación de la muestra de artículos y bibliometría.	39
2.6 Fase dos: Prácticas de gestión de información que pueden ser llevadas en el proceso de comercialización agrícola.	41
2.6.1. Procedimiento de la obtención de los datos.	41
2.6.2 Herramienta de análisis de los datos Atlas.ti.	42
2.7 Fase tres: Formulación participativa de la estrategia	43
2.7.1 Recolección y análisis de los datos obtenidos en el taller.	44
3. Revisión bibliométrica de la literatura	45
3.1.1. Análisis de la bibliometría palabras clave (keywords).	45
3.1.2. Análisis de abstracts y títulos.....	49
3.2. Análisis de contenido	51
3.2.1. La comercialización agrícola.	53
3.2.2. El mercado y la cadena de valor.	55
3.3 Prácticas exitosas	56
3.4 Marco de referencia sobre estrategias de comercialización agrícola.....	61
4. Prácticas de gestión de información de los pequeños productores agrícolas.....	65
4.1. Actores	65
4.1.1. Pequeño productor agrícola.	66

4.1.2. Socio inversionista	66
4.1.3. Proveedores de insumos.....	66
4.1.4. Asistencia técnica.....	67
4.1.5. Arrendador área de siembra.	68
4.1.6. Centro de acopio mayorista.	68
4.1.7. Mano de obra:	69
4.1.8. Gobierno nacional.....	70
4.2. El papel del intermediario en el negocio agrícola.....	70
4.2.1. El intermediario y su estructura organizacional.....	72
4.2.2. Beneficios de los intermediarios en el negocio agrícola.....	73
4.3. Canal de distribución	75
4.4. Principales limitaciones y problemas en el negocio de la producción y comercialización de la piña en Lebrija, Santander.	77
4.4.1. Falta de planeación en la producción agrícola.....	78
4.4.2. Información del mercado.	79
4.4.3 La variación de los precios en el proceso de la negociación.	81
4.4.4. El proceso de la negociación de la cosecha.	82
4.4.5. Problemas de cultivo y asistencia técnica.....	84
4.4.6 Información deficiente del mercado.	85
4.5 Las prácticas de gestión de información en el negocio agrícola.....	86
5. Fase tres. Tácticas identificadas.....	91
5.1 Conformación de una organización de productores.....	93
5.2 Canales cortos de distribución agrícola en la piña.....	94

5.3 La planeación y la sostenibilidad del negocio agrícola	96
5.4 La asistencia técnica y el valor agregado.....	98
5.5 Formalización del negocio agrícola	100
5.6 Formulación de la estrategia	101
5.6.1. Formulación del plan de acción.	104
6. Conclusiones	107
7. Recomendaciones	110
Referencias bibliográficas.....	112

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> El propósito de la gestión de la información se centra en tres aspectos fundamentales, la prioridad son los procesos y las personas.	26
<i>Figura 2.</i> Mapa bibliométrico con las palabras "information management, agriculture, strategy"	28
<i>Figura 3.</i> Producción de piña en miles de toneladas entre el 2007 y el 2017 en el municipio de Lebrija, Santander.	29
<i>Figura 4.</i> Fases del Proyecto de investigación planteado.	31
<i>Figura 5.</i> Obtención de la muestra.	35
<i>Figura 6.</i> Etapas de la recolección de datos.	37
<i>Figura 7</i> Mapa bibliométrico en base a la literatura científica sobre las estrategias de comercialización agrícola para pequeños productores.	46
<i>Figura 8</i> Categorización de las palabras claves para el estudio.	47
<i>Figura 9.</i> Mapa bibliométrico basado en los títulos y abstracts de la bibliografía seleccionada para el estudio.	49
<i>Figura 10.</i> Criterios de categorización de las frecuencia de palabras halladas en títulos y abstracts de la literatura revisada.	50

<i>Figura 11</i> Listado de las palabras de mayor preponderancia para el desarrollo de este estudio bibliométrico en base a las estrategias de comercialización agrícola para disminuir la alta intermediación comercial.....	52
<i>Figura 12</i> Diferentes tipos de comportamiento comercial que tienen las unidades de producción familiares.....	53
<i>Figura 13</i> Características más importantes de los circuitos cortos de comercialización agrícola.....	57
<i>Figura 14</i> Cuatro distintos tipos de mercados en los que los CCC están presentes.	59
<i>Figura 15</i> Los cuatro principales beneficios de las aplicaciones en el desarrollo del sector agrícola.....	60
<i>Figura 16.</i> Factores externos e internos que intervienen a nivel organizacional frente a las estrategias de comercialización agrícola.....	62
<i>Figura 17.</i> Actores que intervienen en el canal de distribución de la piña en Colombia.	65
<i>Figura 18</i> Principales característica del intermediario directo.	71
<i>Figura 19.</i> Principales características que tiene el intermediario a nivel organizacional.....	73
<i>Figura 20</i> Beneficios que traen los intermediario según los participantes del estudio	74
<i>Figura 21.</i> El canal de distribución de la piña en el mercado.....	75
<i>Figura 22.</i> Principales limitaciones y problemas del negocio agrícola para los pequeños productores agrícolas.	77
<i>Figura 23.</i> La planeación agrícola no corresponde a las necesidades del mercado	78
<i>Figura 24.</i> La información del mercado aprovechada por el intermediario	80
<i>Figura 25.</i> Elementos que intervienen en la negociación de la producción.	81
<i>Figura 26.</i> Situaciones que afectan la negociación del producción a lo largo del año.....	82

<i>Figura 27. Información del mercado que el pequeño productor no aprovecha.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 28. Tácticas identificadas para la formulación de la estrategia</i>	<i>92</i>
<i>Figura 29. Principales vínculos asociados con la conformación de una organización de productores.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 30. Canal de distribución de la piña a nivel nacional y local.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 31. Estrategia vinculada a los circuitos cortos de comercialización agrícola</i>	<i>95</i>
<i>Figura 32. Tácticas vinculadas a la planeación de la producción agrícola</i>	<i>96</i>
<i>Figura 33. La asistencia técnica y el valor agregado.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 34. Táctica vinculada con la formalización del negocio agrícola.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 35. Hallazgos de las diferentes etapas del estudio para la formulación de una estrategia de gestión de información.....</i>	<i>102</i>

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Diferencias entre táctica y estrategia</i>	24
Tabla 2. <i>Tácticas centradas en las personas</i>	104
Tabla 3. <i>Tácticas centradas en los procesos</i>	105
Tabla 4. <i>Tácticas centradas en las herramientas / tecnología</i>	106

Lista de Apéndices

Apéndices adjuntos en CD, pueden visualizarse en la Base de Datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Formato de entrevista semiestructurada, proceso de comercialización de la piña por los pequeños productores agrícolas.

Apéndice B. Intervención específica en el taller participativo.

Resumen

Título: Diseño de una estrategia de gestión de información orientada a eliminar la intermediación en la comercialización de los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, Santander.*

Autor: Cristian Alberto Torres Hernández**

Palabras clave: Gestión de información, Negocio agrícola, Agricultura, Agronegocios, Intermediación agrícola.

Descripción:

Desde los años 50 Lebrija se ha caracterizado por ser uno de los mayores productores de piña del país, este tipo de negocios ha perdurado a lo largo del tiempo pese a las dificultades, siendo la intermediación agrícola uno de sus mayores lastres ya que no permite al pequeño productor obtener un margen de ganancia óptimo, el cual le permita mantenerse o expandirse en el negocio agrícola.

El pequeño productor de piña de Lebrija tiene una desventaja en el negocio agrícola, las limitaciones están vinculadas con la falta de planificación, carencia de asistencia técnica, aprovechamiento de la información o su débil estructura organizacional, esto ocasiona que se ubique en una posición desfavorable, especialmente en cuanto al bajo margen de utilidad que recibe como el primer actor del canal de distribución.

Ante esta situación y con el fin de ayudar a mitigar dicho problema, se plantea que la presente investigación genere una respuesta al interrogante ¿Cómo se articulan las tácticas de gestión de información que tienen el potencial de generar valor en los procesos de comercialización de los pequeños productores de piña en el municipio de Lebrija, Santander y contribuir a la disminución de la incidencia de la intermediación mediante su inclusión en una estrategia de comercialización? Para la respuesta a dicha pregunta se plantean tres etapas: Identificación de las tendencias actuales, realizar un diagnóstico en cuanto a las prácticas de gestión de información en el negocio agrícola, formulación de una estrategia participativa acorde a las condiciones actuales del negocio.

Los hallazgos del proyecto de investigación permitieron en su primera fase identificar cuáles son las tendencias actuales en cuanto a las estrategias de comercialización agrícola, encontrándose que “La agricultura digital, los canales cortos de comercialización agrícola y la conformación de organizaciones de productores” permiten aumentar la competitividad del negocio agrícola. Al realizar un diagnóstico a nivel interno se encontró que los pequeños productores agrícolas se encuentran rezagados en cuanto a implementar prácticas de gestión de información acordes al desarrollo de su actividad económica, lo cual ocasiona que se encuentre en desventaja frente a los demás actores del canal de distribución. Finalmente, se identificaron las tácticas tanto a nivel organizacional como frente al aprovechamiento de la información para la formulación del plan de acción acorde a las necesidades de la estrategia.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Efrén Romero Riaño, Magister en Informática.

Abstract

Title: Design of an information management strategy aimed at eliminating the intermediation in the commercialization of small pineapple producers in the municipality of Lebrija, Santander*

Author: Cristian Alberto Torres Hernández**

Keywords: Information management, Agricultural business, Agriculture, Agribusiness, Agricultural intermediation.

Description:

Since the 50s Lebrija has been characterized as one of the largest pineapple producers in the country, this type of business has lasted over time despite the difficulties, being agricultural intermediation one of its biggest burdens since it does not allow to the small producer obtain an optimum profit margin, and which allows him to stay or expand in the business.

The small producer of Lebrija pineapple has a disadvantage in the agricultural business, the limitations are linked to the lack of planning, lack of technical assistance, use of information or its weak organizational structure, this causes it to be located in an unfavorable position, especially as regards the low profit margin he receives as the first actor in the distribution channel.

Given this situation and in order to help mitigate this problem, it is proposed that the present investigation generates an answer to the question: How are the information management tactics articulated that have the potential to generate value in the commercialization processes of small Pineapple producers in the municipality of Lebrija, Santander and contribute to the reduction of the incidence of intermediation through its inclusion in a marketing strategy? For the answer to this question, three stages are posed: Identification of current trends, make a diagnosis regarding information management practices in the agricultural business, formulation of a participatory strategy according to current business conditions.

The findings of the research project allowed in its first phase to identify what are the current trends in agricultural marketing strategies, finding that "Digital agriculture, short channels of agricultural marketing and the formation of producer organizations" allow increasing the Competitiveness of the agricultural business. When making a diagnosis internally, it was found that small agricultural producers are lagging behind in implementing information management practices according to the development of their economic activity, which causes them to be at a disadvantage compared to the other actors in the distribution. Finally, tactics were identified both at the organizational level and against the use of information for the formulation of the action plan according to the needs of the strategy.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Efrén Romero Riaño, Magister en Informática.

Introducción

Lebrija, Santander es un municipio ubicado en el departamento de Santander, Colombia, es una tierra de gran vocación agropecuaria que se ha caracterizado por ser una de las despensas agrícolas de la región. Particularmente la piña ha sido uno de sus principales renglones productivos desde mediados del siglo XX por cultivadores locales quienes vieron en este tipo de producto agrícola una oportunidad para ofrecer en el mercado tanto a nivel local como nacional. Con el paso de las décadas Lebrija logró consolidarse como la “capital Piñera de Colombia”, su renombre y reconocimiento a nivel nacional se alcanzó mediante una serie de actividades promocionales llevadas a cabo por productores allí presentes.

Sin embargo, con el paso de tiempo la sobreproducción de este fruto dio origen al ingreso de los intermediarios en el proceso de comercialización, ocasionando desde entonces un cambio en la dinámica del mercado donde los intermediarios aprovechan su posición estratégica para percibir unos mejores ingresos, pero, desbalanceando de forma significativa las ganancias que reciben los agricultores; en consecuencia, desestimulando la continuación de la actividad agrícola en el municipio.

El presente estudio se enfoca en generar una estrategia con el fin de disminuir la incidencia de la intermediación comercial en la venta de la piña de los pequeños productores y su repercusión en los ingresos percibidos por los agricultores. Para abordar dicha situación se debe conocer más a fondo algunos términos los cuales serán utilizados a lo largo del proyecto, estos se describen a continuación.

La estrategia está descrita en la literatura como un plan continuo o un conjunto de actividades que busca el mejor desempeño posible de las organizaciones, esta debe estar inmersa en cada una de las áreas estratégicas de las empresas modernas a fin de alcanzar competitividad de forma sostenible y rentable. Por su parte, la gestión de información se define como el aprovechamiento de los datos para su correcta transformación, esta es la base para generar innovación y competitividad en los diferentes tipos de negocios existentes en el mercado, cuyo propósito principal es obtener la mejor rentabilidad de sus empresas sin importar el área en la que se encuentren.

El aprovechamiento de los datos para su posterior utilización en información estratégica u herramientas de gestión de información para el negocio agrícola en el municipio de Lebrija es un tema que hasta el momento no se ha encontrado concretamente en la literatura revisada, existen estudios que hacen breve alusión sobre el tema en un documento denominado “Gestión empresarial agrícola en el municipio de Lebrija”.

Se hace necesario conocer más sobre la situación actual del proceso de venta de la piña y las herramientas de gestión de información afines al tema, para así plantear una estrategia la cual busque mejorar el actual modelo comercial de los pequeños productores. El sector agrícola no debe ser ajeno a los múltiples beneficios que se pueden alcanzar mediante el uso apropiado de los datos y la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión estratégica de la información en el desarrollo de su actividad económica, en especial frente al modelo de comercialización y venta.

Los productores de piña del municipio de Lebrija, Santander son los protagonistas en este proyecto de Investigación de tipo cualitativo, el método empleado es la “investigación - acción”. Este estudio desarrollado a lo largo del año 2019 propone una estrategia de gestión de información orientada a mejorar el proceso de ventas de los pequeños productores de piña del municipio de

Lebrija, con el fin de disminuir la alta intermediación presente en el actual modelo de comercialización de sus productos.

El presente documento propone incluir las tácticas más importantes halladas a lo largo del estudio con el fin de encontrar una solución al problema de la intermediación en la comercialización de la piña. Se involucró a los pequeños productores (beneficiarios del proyecto) a fin de promover un modelo de investigación participativo en donde, ellos mismos ayudan a construir una estrategia que promueva un modelo de negocio más equitativo e incluyente con el pequeño productor agrícola.

Para formular esta estrategia se hizo necesario en primera instancia realizar una caracterización desde una perspectiva tecnológica sobre las tendencias en “gestión de información” presentes en el proceso de comercialización agrícola, esto, con el fin de identificar cuáles son los enfoques vigentes en el área de estudio, por tal motivo se recurrió a una revisión bibliométrica en bases de datos científicas y se encontró lo siguiente: Los circuitos cortos de comercialización agrícola, la “e agriculture” y las organizaciones de productores o asociaciones de productores, representan una oportunidad para favorecer a los pequeños productores agrícolas en el proceso de la comercialización.

En segundo lugar, se realizó un diagnóstico sobre las prácticas de gestión de información llevadas a cabo por los principales actores “pequeño productor, intermediario directo”, quienes están involucrados directamente en el proceso de la comercialización de la piña en el municipio de Lebrija, para, de este modo, conocer cuál es su desempeño en dicho proceso. En esta segunda esta se descubren las principales limitaciones o problemas presentes en el negocio agrícola, como lo son: La escasa planeación de la producción, la desventaja en el proceso de la negociación de los

precios, la alta informalidad del pequeño productor, los factores que influyen en las bajas ganancias que perciben los productores, los problemas de la asistencia técnica, el papel del intermediario.

Finalmente, se llevó a cabo la formulación de una estrategia de gestión de información mediante una metodología participativa en donde se involucraron a los beneficiarios del proyecto. En esta etapa del estudio se definieron una serie de tácticas sugeridas por los propios participantes, además, se tuvieron en cuenta los hallazgos previamente establecidos, priorizando las principales tendencias vigentes en área de estudio, como también el diagnóstico realizado. Se destacan para esta última etapa la formalización del negocio agrícola, la planeación de la producción, la absorción de capacidades, la diversificación agrícola, la asistencia técnica integral.

1. Generalidades

1.1 Planteamiento y justificación del problema de investigación

Desde los años cincuenta el municipio de Lebrija se ha caracterizado por ser una de las despensas agrícolas de la región, especialmente en cuanto a la producción y comercialización de piña en Colombia, sin embargo; el auge de este tipo de negocio comienza a cambiar para los años setentas. La sobreproducción de este cultivo da paso al ingreso de los intermediarios que como agentes externos aprovechan el auge del consumo de este producto en otras regiones del país y empiezan a obtener mejores beneficios para sí; por consiguiente, obtienen mayores ingresos monetarios en base a la sobre oferta del producto y su alta demanda (Betacourt Gil & Palencia Villa, 2018).

Como consecuencia de la anterior situación se ve afectado el pequeño productor agrícola del municipio, quien termina recibiendo bajos márgenes de ganancias; en consecuencia, desincentivando la permanencia en las actividades agrícolas del pequeño productor en “La capital Piñera de Colombia”. (Betancourt Gil & Palencia Villa, 2018; Caicedo Díaz del Castillo, 2013).

Caicedo Díaz del Castillo (2013) corrobora la información previamente presentada con su estudio y dice:

“El principal problema del negocio agrícola tiene que ver con el alto nivel de intermediación, los ingresos de los productores se ven afectados de forma negativa principalmente por tres factores: la intermediación de agentes externos con el 72%; alto costo de los insumos con el 18%; y otras causas con el 10%”.

Además de la anterior situación, en el estudio que lleva a cabo (Toro, 2014) Toro Beleño (2014) encuentra que frente a la información, los negocios agrícolas tienen dos fuentes para obtenerla: 68% otros agricultores y el 17% restante de los clientes; en consecuencia, se puede generar información distorsionada de las necesidades presentes en el mercado, repercutiendo negativamente en los resultados del negocio agrícola al no existir una perspectiva clara de lo que el cliente como consumidor necesita (Prieto Herrera, 2009).

La falta de diferenciación de los productos ofrecidos y la limitación de recursos dificulta acceder a diferentes mercados o segmentos de mercados (Kotler & Armstrong, 2003), así lo corrobora Toro Beleño (2014) en otros apartes de su estudio cuando encuentra que el mercado objetivo de los productores agropecuarios del municipio de Lebrija es: 76% Centro Abastos en donde se encuentran la mayoría de los intermediarios, 13% mercados locales del municipio en mención, 7% venden en su propia finca.

En los tres casos anteriores, los productores son tomadores de precios bajos debido al escaso valor agregado de sus productos; la piña se comercializa de la misma forma y sin transformación alguna desde hace aproximadamente sesenta años por productores que hoy día tienen un bajo nivel de escolaridad, están envejeciendo y no están siendo remplazados por los más jóvenes ya que estos están migrando a las ciudades principales debido a: falta de empleo asalariado, la expansión de la agricultura comercial y la mecanización de cultivos, ocasionando así, parte de la crisis que actualmente vive el sector agrícola colombiano, donde Lebrija, no es ajena a dicho fenómeno migratorio campo – ciudad (Albán, 2011) (Albán, Reforma y contrarreforma agraria en Colombia, 2011; Betancourt Gil & Palencia Villa, 2018; Rodríguez Salcedo, 2015; (Trujillo, Escobar, & Iglesias, 2013) Escobar et al. 2012)

Se elabora el presente proyecto de investigación en búsqueda de una estrategia centrada en la comercialización eficiente para pequeños productores y así contribuir a resolver la problemática existente en el proceso comercial que llevan a cabo los productores de piña del municipio de Lebrija, con base en una estrategia de gestión de información construida de forma participativa.

La falta de una estrategia de gestión de información acorde a las condiciones del mercado actual en la producción y comercialización agropecuaria en la región, concretamente en la zona del municipio de Lebrija Santander, ha ocasionado que productores y compradores (distribuidores mayoristas) no tengan un contacto directo en el proceso comercial y de intercambio, generando una baja rentabilidad para los productores tradicionales por la inexistencia de canales de promoción de las tradiciones agropecuarias del departamento de Santander, insignias de antaño en la Nación; por esa razón, el campesino es hoy día el actor que percibe el menor ingreso en el negocio agrícola debido a la alta intermediación comercial.

Para la realización del presente estudio se cuenta con el apoyo de la Gobernación de Santander, la Universidad Industrial de Santander, la Alcaldía del municipio de Lebrija, y algunos líderes campesinos del municipio quienes han sido conocedores desde las primeras etapas de este proyecto de investigación, además, el conocimiento adquirido a lo largo del proceso de formación como estudiante de maestría en negocios de la Universidad Industrial de Santander es aplicado para el desarrollo y puesta en marcha de este estudio el cual impacta al sector agrícola del municipio en mención.

Con base en los antecedentes expuestos, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se articulan las tácticas de gestión de información que tienen el potencial de generar valor en los procesos de comercialización de los pequeños productores de piña en el municipio de Lebrija, Santander y contribuir a la disminución de la incidencia de la intermediación mediante su inclusión en una estrategia de comercialización?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general. Diseñar una estrategia de gestión de información orientada a disminuir la intermediación en la comercialización de los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija Santander.

1.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar con base a información científica las prácticas implementadas dentro de las estrategias que se llevan a cabo en la comercialización directa de productos agrícolas a fin de conocer cuáles son las principales tendencias en el área.
- Identificar las prácticas de gestión de información para la comercialización implementadas por los productores de piña del municipio de Lebrija.
- Formular un conjunto de tácticas de gestión de información para el mejoramiento del proceso de comercialización de piña en el municipio de Lebrija.

1.3 Marco teórico - conceptual

El estudio de la literatura científica, ayuda a detectar conceptos claves para el desarrollo del proceso investigativo, además es muy útil en aspectos tales como identificación de tendencias de investigación, así como también para profundizar en las visiones dentro de una disciplina en particular. La revisión de literatura se relaciona con el planteamiento del problema, pues permite caracterizar investigaciones previas en cuanto a sus variables, metodología, así como para identificar estrategias para la fase operativa como la recolección de datos y su análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

A continuación, se hace referencia a los hallazgos de la literatura revisada previamente a fin de comprender mejor el fenómeno de estudio, se hace referencia a conceptos de estrategia, gestión de información y al contexto histórico sobre la producción de la piña en Lebrija.

1.3.1 Estrategia. La estrategia se refiere a un plan de acción general que busca alcanzar unas metas y objetivos organizacionales de corto o mediano plazo en las unidades estratégicas de negocios de una organización (Nickols, 2016). Esta puede presumirse como un plan para lograr algún cambio de mejora, o, como medida preventiva para hacer frente a circunstancias futuras (Priya, 2019).

Una estrategia se refiere a la anticipación de posibilidades futuras para alcanzar sin problemas los objetivos corporativos. Al mismo tiempo, busca la conquista de la visión de la organización mediante un proceso creativo de toma de decisiones (Priya, 2019). La estrategia debe estar inmersa desde la filosofía organizacional hasta la consecución final de los objetivos (Ahlstrand, Lampel, & Mintzberg, 2001; Estrada N, 2018).

La estrategia competitiva consiste en ser diferente, esto se logra mediante la elección de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor y de este modo alcanzar una posición diferenciada en el mercado “La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales.” (Porter, 2011).

1.3.1.1 Diferencias entre estrategias y tácticas. La estrategia son los objetivos a largo plazo y como se planea alcanzarlos. También pueden ser la ruta que necesita seguirse para alcanzar la misión de la organización. Por su parte, las tácticas son los pasos concretos que describen como se va a alcanzar la estrategia, estas envuelven las mejores prácticas, los planes específicos y los recursos, las tácticas también son llamadas iniciativas (Smith, s.f.).

En el ámbito militar, las tácticas enseñan el uso de las fuerzas armadas en los enfrentamientos, mientras que la estrategia enseña el uso de los enfrentamientos para alcanzar los objetivos de la guerra. Así como el término "estrategia" se originó con los griegos, también lo hizo el término

"tácticas" (Horwath, 2014). La estrategia describe el destino y cómo va a llegar allí, y las tácticas describen las acciones específicas que tomará en el camino (Smith, s.f.).

El general chino Sun Tzu describió la diferencia de esta manera: "Todos los hombres pueden ver las tácticas que uso para conquistar, pero lo que nadie puede ver es la estrategia a partir de la cual se desarrolla la gran victoria" no es posible, ver, alcanzar o tocar la estrategia, a menudo se omite a favor de ir directamente a las tácticas (Horwath, 2014). Las estrategias definen los objetivos a alcanzar, mientras que las tácticas definen las acciones que tomará para alcanzar esos objetivos (James, 2013).

Tabla 1.

Diferencias entre táctica y estrategia

Estrategia



- ☐ Objetivos a alcanzar
- ☐ Son intangibles
- ☐ Es una meta a mediano o largo plazo la cual se pretende alcanzar
- ☐ La estrategia son los objetivos a largo plazo y como se planea lograrlos

Táctica



- ☐ Acciones que se tomarán
- ☐ Son tangibles
- ☐ son los pasos concretos que describen como se va a alcanzar la estrategia
- ☐ Son las mejores prácticas, los planes específicos y los recursos

Nota. Basado en (Smith, s.f.) (Horwath, 2014)

1.3.2. La gestión de la información. Se refiere a la identificación, optimización, custodia y conexión de información con procesos de información intensiva para innovar, lograr ventajas competitivas, generar negocios, valor de cliente y prosperar o sobrevivir en una era donde la información es un activo comercial central sin el cual no se pueden alcanzar los objetivos empresariales, es un bien económico como tal” (i-SCOOP, 2019) .

La gestión de Información es el preámbulo de la gestión de conocimiento, la inteligencia de negocios, la innovación y competitividad (Castellanos et al, 2011), además, es el proceso mediante el cual una organización realiza eficientemente acciones de: planificación, generación, adquisición, recopilación, organización, comunicación, transformación, recuperación, acceso y difusión de su información y finalmente, de recursos de comunicación (IMARK, 2015).

1.3.2.1. Datos e información. Para (Smartsheet, 2019) las palabras datos e información a menudo se usan indistintamente, pero hay una distinción importante, los datos son hechos en bruto. La información es información que ha sido procesada, estructurada, interpretada y organizada, de modo que pueda permitir ayudar a tomar decisiones y formular planes, (i-SCOOP, 2019) agrega: Los datos son nada menos que un activo central y la información se está convirtiendo rápidamente en algo muy tangible e incluso disruptivo.

Según (Smartsheet, 2019), las empresas pueden obtener datos de muchas fuentes, incluidas las siguientes: Sistemas heredados los cuales consisten en datos que se han estado acumulando durante mucho tiempo; creación de datos, correspondiente a las transacciones, por ejemplo, los pagos y las compras crean datos; recopilación de datos, vinculado con los datos que provienen de fuentes externas, este tipo de datos se pueden comprar o recopilar de forma gratuita.

1.3.2.2. La gestión de la información a nivel empresarial. Abarca a las personas, los procesos y las tecnologías necesarias para crear un manejo coherente, orientado al valor, adecuado y estratégico de la información en toda la empresa (i-SCOOP, 2019).



Figura 1. El propósito de la gestión de la información se centra en tres aspectos fundamentales, la prioridad son los procesos y las personas. Nota. Tomado de: (i-SCOOP, 2019)

Para (Newman & Logan, 2008), las organizaciones no pueden implementar la gestión de información empresarial como un solo proyecto, deben implementarlo como un programa coordinado que evoluciona con el tiempo, el modelo de madurez de Gartner muestra seis etapas o niveles por las que deben pasar las empresas: Inconsciente, consiente, reactivo, proactivo, gestionado, efectivo. En dicho modelo las organizaciones no pueden saltar las etapas o las actividades asociadas, sin identificar las debilidades en sus programas de gestión de información empresarial o podrán fallar a lo largo del proceso.

1.3.2.3. Un sistema de gestión de información (IMS): Es un conjunto de hardware y software que almacena, organiza y accede a los datos almacenados en una base de datos. También

proporciona herramientas que permiten la creación de informes estandarizados y ad-hoc (Carter, 2018)

Existen numerosos tipos de IMS que pueden realizar funciones comerciales especializadas, incluidos los siguientes ejemplos:

- Sistema de inteligencia empresarial para toma de decisiones.
- Sistema de gestión de la relación con el cliente CRM.
- Sistema de automatización de la fuerza de ventas: sistema CRM que automatiza muchas tareas realizadas por los equipos de ventas.
- Sistema de procesamiento de transacciones: En el cual se completa una venta y gestiona los detalles relacionados. En un nivel básico, podría ser un sistema de punto de venta (POS).
- Sistema de gestión del conocimiento: el servicio al cliente puede utilizar un sistema KM para responder preguntas y solucionar problemas.

1.3.2.4. Análisis bibliométrico de la literatura en cuanto a estrategias de gestión de información en el negocio agrícola: Al realizar la extracción de artículos científicos de los últimos cinco años desde Scopus, mediante la ecuación de búsqueda:

“TITLE-ABS-KEY ("information management" AND agri* AND strateg*) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015))

Se obtiene 162 artículos los cuales fueron posteriormente cargados en el software de análisis bibliométrico VosViewer, el cual permitió obtener la siguiente gráfica.

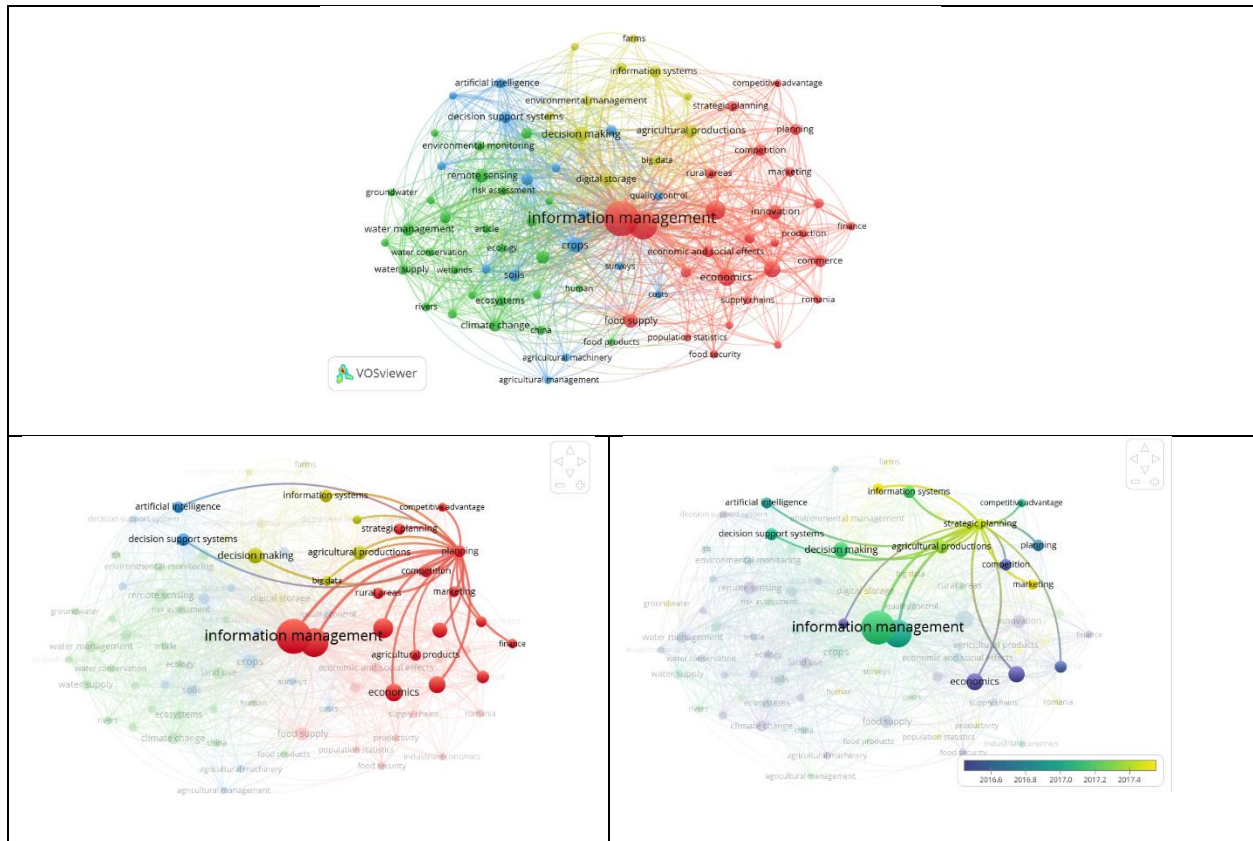


Figura 2. Mapa bibliométrico con las palabras "information management, agriculture, strategy"

Como se puede observar en la figura 2, las tendencias actuales en cuanto a estrategias de gestión de información apuntan hacia la planificación agrícola como uno de los nodos más importantes, este a su vez, mantiene fuertes vínculos con la planeación estratégica, como también la competencia y el marketing, este último, con una aparición reciente en la literatura científica.

1.3.3 La producción y comercialización de la piña a nivel local. Según hallazgos de Escobar, Iglesias y Trujillo (2012), para el año 2009 en Santander la variedad de piña “perolera” representó casi el 100% del total del área cultivada. Sin embargo, hubo una disminución en la producción de los pequeños agricultores debido al riesgo e incertidumbre que representa la comercialización de

este tipo de producto debido en primera medida a la sobreproducción existente, Escobar et al. 2012.

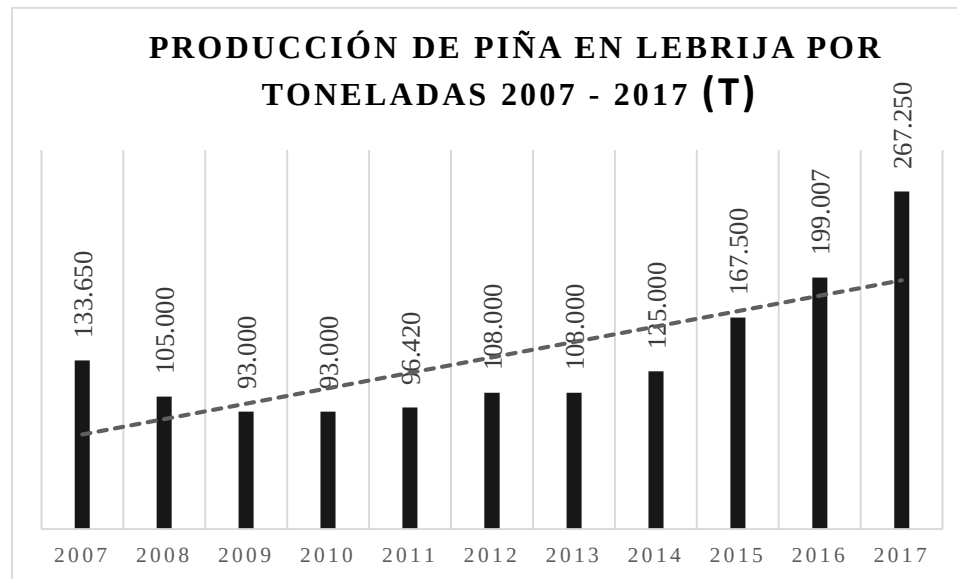


Figura 3. Producción de piña en miles de toneladas entre el 2007 y el 2017 en el municipio de Lebrija, Santander. Nota. Tomado de: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Colombia (2019)

En la figura 3, se aprecia una tendencia creciente de la producción de piña en el municipio de Lebrija, específicamente de los años 2009 a 2016; hay que notar, entre el año 2016 y 2017 este aumenta un 30%, contrastando un nivel de producción que no se observaba desde el año 1999 en el departamento de Santander.

Pese al auge de una producción creciente de piña en los últimos años, en el municipio de Lebrija existen algunos aspectos que repercuten negativamente en el proceso de comercialización del producto. Cadena et al. (1981) concluyó que el mercado de la piña se ha caracterizado por mantener la inestabilidad de sus precios al momento de llevarse a cabo su primera etapa de comercialización,

debido primeramente a la existencia de los intermediarios mayoristas, dicha situación es confirmada por Toro (2014) quien afirma en su estudio “el 96% de comerciantes que actúan en calidad de intermediarios en la cadena de comercialización, utilizan esta posición a su favor a fin de influir en los precios de compra de las cosechas”.

Además, Cadena et al. (1981) sugiere que mientras existan los intermediarios dentro del canal de comercialización y no se creen mecanismos alternativos para la venta, la situación de marginamiento para los productores seguirá igual, pues tendrán que estar sometidos al capricho de los intermediarios de Bucaramanga quienes son los únicos que fijan el precio y regulan el comercio.

Para concluir, aunque existen diversos estudios sobre la piña en Colombia, estos se centran en mayor proporción en: Aspectos técnicos sobre el cultivo; la producción y sostenibilidad; y su impacto en el medio ambiente (Martínez Martínez, 2012; Toro Beleño, 2014).

2. Desarrollo metodológico

La metodología empleada para la elaboración del presente estudio ha sido utilizada por organizaciones de apoyo al sector agropecuario en las últimas décadas (FAO, IICA, Ministerio de Agricultura, Universidad Nacional, Cepal), en esta se vincula a los beneficiarios del estudio a lo largo del proyecto quienes son los pequeños productores de piña en Lebrija, ya sea como partícipes de la investigación o como colaboradores directos; por tanto, se considera que cumple con los criterios necesarios para su aplicación.

Por metodología en un proyecto de investigación, se entiende como “el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines” (Campoy & Gomez, 2009, pág. 275). Por consiguiente, se debe desarrollar la forma de indagación, el enfoque y el tipo de investigación que busca resolver los propósitos conforme a la realidad del problema.

Este proyecto se resume en tres fases como muestra la figura 7, allí se representan las diferentes etapas que debe incluirse para abordar el problema a fin de plantear la respectiva estrategia.

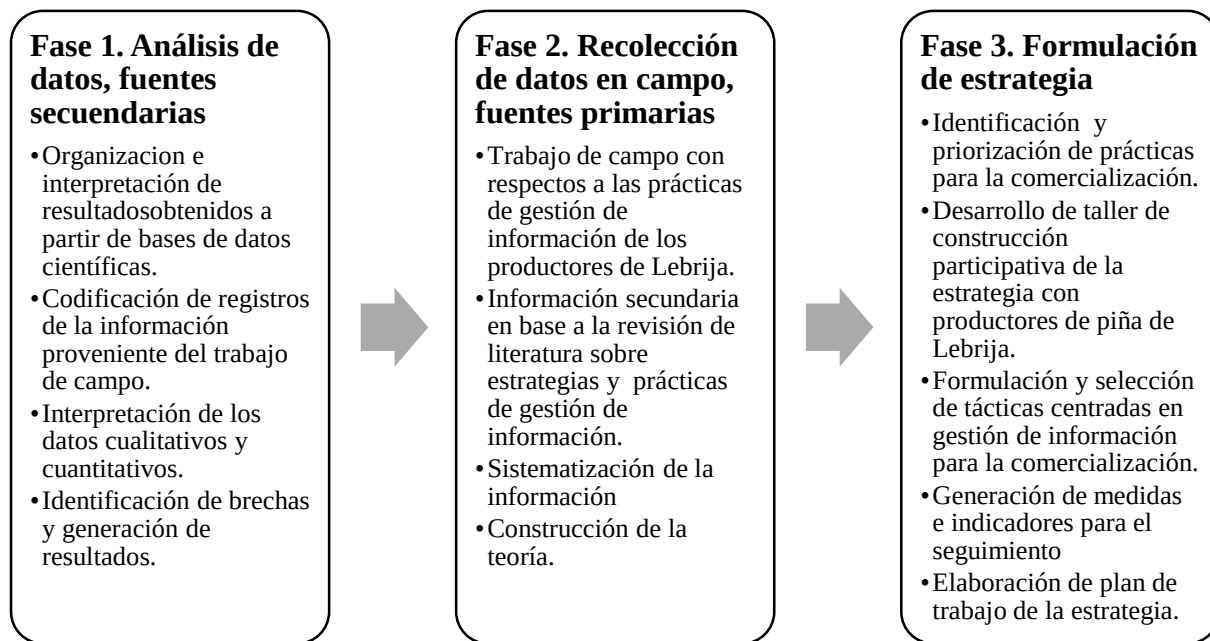


Figura 4. Fases del Proyecto de investigación planteado.

Como se observa en la figura 4 y teniendo en cuenta que el principal objetivo de este proyecto es obtener información que guíe la toma de decisiones de forma concertada, inicialmente se identifican las actuales tendencias en cuanto a las estrategias de comercialización agrícola presentes en la literatura científica, después, se pretende conocer la problemática existente en el

actual modelo de comercialización de los pequeños productores de piña en el municipio de Lebrija desde el ámbito de la gestión de la información para, finalmente, formular una estrategia mediante el desarrollo de unos talleres participativos los cuales pretenden ayudar a resolver la situación problema.

2.1 Diseño de la investigación

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés (Hernández et al. 2014).

Para lograr los fines propuestos en la presente investigación de tipo cualitativo, se recurre a la “investigación acción” para comprender y resolver problemáticas específicas en un ambiente conformado por un grupo de individuos. En esta metodología la participación parcial del grupo u organización es importante en aspectos tales como: la recolección de datos, el contraste de estos y la implementación de las estrategias a seguir (Contreras, 2002; Hernández et al. 2014)

Se escoge este tipo de diseño ya que se busca favorecer el proceso de comercialización que llevan a cabo los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, Santander. Para que esto ocurra, se incorpora la visión de los participantes deben estar presentes en diferentes etapas del estudio como lo son: la detección de las necesidades, ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática; el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.

2.2 Inmersión en campo

Este tipo de estudio comprende una etapa previa la cual se denomina “inmersión en el campo” el cual según Hernández et al. (2014) consiste en ayudar a tener una perspectiva clara del ambiente en el cual se lleva a cabo el estudio, además, busca identificar actores valiosos que puedan aportar datos y que logren guiar el proyecto investigativo.

La inmersión en campo se centra en aspectos de interés vinculados con el planteamiento del problema antes descrito, como resultado de esta primera etapa se podrá identificar qué tipos de datos habrán de recolectarse, a quienes, cuando y donde, además del tiempo tentativo del estudio (Hernández et al. 2014). Debido a que el autor de esta propuesta, forma parte de la comunidad de productores de piña de Lebrija, esta inmersión se ha desarrollado desde su rol como nativo de la región, situación que le ha permitido construir vínculos de confianza.

2.3 Criterios de inclusión y exclusión para el estudio.

2.3.1 Criterios de inclusión. Para la elaboración del presente estudio se pretende incluir a los pequeños productores de piña en las inmediaciones del municipio de Lebrija, se recurre a la definición de pequeño productor otorgada por el Ministerio De Agricultura Desarrollo Rural (2015) y FAO (2013).

- Pequeños productores de piña con menos 10 hectáreas sembradas.
- Ubicados en cualquiera de las 63 veredas pertenecientes al municipio de Lebrija, Santander.
- Deben contar con una experiencia mínima de 5 años produciendo y comercializando este tipo de producto.

- Como pequeño productor agropecuario la persona deberá estar obteniendo no menos de las dos terceras partes de sus ingresos de la actividad agropecuaria o mantener por lo menos el 75% de sus activos invertidos en el sector agropecuario.
- El pequeño productor es una persona natural que posea activos totales no superiores a los doscientos ochenta y cuatro (284) SMMLV.

2.3.2 Criterios de exclusión. Para definir los criterios de exclusión de participantes en este estudio se recurre documento técnico denominado “Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos” elaborado por el Centro Regional De Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales (2014), allí se especifican las diferentes posiciones, ventajas y desventajas en las que se encuentran los productores agrícolas en Colombia.

- Productores de piña que ya se encuentren exportando sus productos o estén próximos a realizarlo.
- Miembros de cadenas de comercialización modernas quienes actúan en calidad de proveedores de grandes superficies como almacenes de cadena e instituciones públicas.
- Productores que cuenten con más de 10 hectáreas sembradas con piña en sus diferentes variedades.

2.4 Muestreo de información primaria y secundaria



Figura 5. Obtención de la muestra.

Nota. Adaptado de: Castellanos et al. (2011); Hernández et al. (2014)

El método para la obtención de la muestra en los primeros dos objetivos del estudio se encuentra resumido en la figura 5, allí se hallan los principales pasos que se deben seguir para obtener la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

En algún momento de la inmersión inicial o después, se define la muestra “tentativa”, lo cual ocurre una vez se realiza la formulación del problema y cuando se selecciona el contexto en el cual se hallan los casos que ayudan a entender el fenómeno de estudio. En el muestreo inicial para una investigación cualitativa se recolectan datos sin que necesariamente sea estadísticamente representativos del universo o población que se estudia (Hernández et al. 2014).

Con respecto al muestreo de información de fuentes secundarias que se realiza para la revisión de literatura con enfoque bibliométrico, se definen las necesidades específicas del estudio para así

formular la ecuación de búsqueda apropiada, esto, con el propósito de obtener los artículos afines al desarrollo del objetivo planteado: “tendencias existentes sobre la gestión de información en el proceso de comercialización agrícola” (Castellanos et al. 2011). Como punto de partida se cuenta con la ecuación de búsqueda: TEMA: ("management practices") AND TEMA: ("pineapple") OR TEMA: ("ananas comosus"), a partir de la cual, se realiza un proceso de enriquecimiento con base a las palabras clave indexadas dentro de los artículos publicados en las revistas con mayor factor de impacto dentro de la muestra.

Con el fin identificar las prácticas vigentes con respecto a la “formulación de estrategias para la comercialización agrícola” y establecer un apropiado enfoque en la presente investigación, se realiza una revisión sistemática de la literatura existente en bases de datos científicas apoyados en métodos y herramientas bibliométricas con el fin de realizar un análisis de redes de palabras y así, identificar las principales tendencias en el área de estudio.

La utilización de este método permite la comprensión de conceptos, experiencias y tendencias dentro de las disciplinas halladas en la literatura (Chiu & Ho, 2007) y así, hacer más comprensible el fenómeno de estudio para su posterior aplicación en la solución del problema planteado.

La composición y el tamaño de la muestra inicial para la segunda etapa del estudio se compone de treinta pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, quienes suministran la información que permite comprender el fenómeno de estudio y se van descartando conforme se llega a la saturación de categorías.

Con este grupo de productores, se caracterizarán las prácticas basadas en cuanto a la experiencia en la producción y comercialización de piña que se ubican en las veredas aledañas al municipio de Lebrija, quienes cuentan con una percepción más cercana a la realidad de la problemática planteada.

De manera adicional, para incluir nuevos actores clave que surjan dentro del proceso de desarrollo del proyecto, se implementa la estrategia del muestreo en cadena o por redes “bola de nieve”.

2.4 Recolección y análisis de datos

Para poder realizar un proyecto de investigación es necesario el uso de métodos o técnicas de recolección de la información, los cuales no son estandarizados, debido a que no se busca obtener una estadística en si, por el contrario, se quiere conocer las motivaciones, pensamientos y sentimientos de las personas que producen y comercializan piña.

Para que esto ocurra Hernández et al. (2014) dice:

La recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos que se convertirán en información de personas, seres humanos, comunidades, grupos, etnias, indígenas, diversidad de género, afro descendientes contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. (p.396).

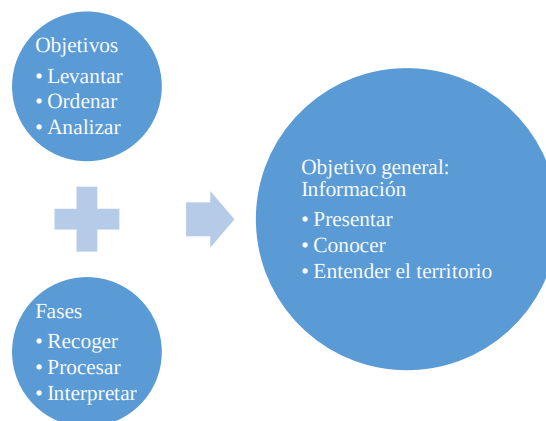


Figura 6. Etapas de la recolección de datos. Nota. Adaptado de: (Silva Lira & Sandoval, 2012)

Como se muestra en la figura 6, las tres fases para la laboración de un diagnóstico son: recolección de información, procesamiento de la información e interpretación de la información, este proceso es de vital importancia para el correcto desarrollo de este estudio.

Inicialmente, para identificar las tendencias actuales se recurre a las bases de datos científicas disponibles, en segunda posición, los datos son obtenidos de la realidad y cotidianidad en que coexisten los diferentes productores de piña ubicados en todo el municipio de Lebrija, Santander. Los puntos anteriores son la base principal para abordar la última parte del estudio en la cual los productores de piña son los principales protagonistas al hacer partícipes de unos talleres los cuales son definidos más adelante.

Por lo anterior, y después de revisar los diferentes métodos de recolección de datos presentes en la literatura, se eligen los siguientes instrumentos los cuales no son costosos y se adaptan a las necesidades existentes en este proyecto de investigación: La revisión bibliométrica de artículos científicos, entrevista semiestructurada, los talleres participativos.

2.5 Fase uno: Revisión bibliométrica sobre estrategias de comercialización agrícola

Con el fin identificar las prácticas vigentes con respecto a la “formulación de estrategias para la comercialización agrícola” y establecer un apropiado enfoque en la presente investigación, se realiza una revisión sistemática de la literatura existente en bases de datos científicas apoyados en métodos y herramientas bibliométricas con el fin de realizar un análisis de redes de palabras y así, identificar las principales tendencias en el área de estudio.

La utilización de este método permite la comprensión de conceptos, experiencias y tendencias dentro de las disciplinas halladas en la literatura (Chiu & Ho, 2007) y así, hacer más comprensible el fenómeno de estudio para su posterior aplicación en la solución del problema planteado.

La metodología consta de tres fases principales, la primera de análisis bibliométrico con el fin de identificar los principales hallazgos dentro de la base de datos científicas (Castellanos et al. 2011) con respecto a las estrategias de comercialización agrícolas para pequeños productores. Esta primera fase contempla un perfil de investigación de los campos con el propósito de eliminar la subjetividad de los procesos de la revisión sistemática de la literatura.

La segunda etapa contempla un análisis de información o contenido, esto se realiza mediante la identificación y caracterización de las unidades de análisis para, posteriormente determinar las principales tendencias existentes frente a las estrategias de comercialización agrícola.

Finalmente, en la tercera fase, se formula copilación de los hallazgos en un marco de referencia sobre estrategias de comercialización agrícola en base a los hallazgos del análisis de contenido.

2.5.1. Delimitación de la muestra de artículos y bibliometría. Para la selección de los artículos en los que se fundamente esta parte de la investigación se recurre a la base de datos Scopus ya que esta implementa un proceso riguroso de selección de artículos en el área de estudio, además, esta fuente científica se encuentra recomendada ampliamente en la literatura revisada. Los artículos tenidos en cuenta fueron tomados desde el año 2001 hasta la fecha.

Con el fin de obtener la mayor cantidad de artículos afines al estudio se utiliza la ecuación de búsqueda TS = “agricultural, commercialization, strategy, smallholder, producer,” dentro de Scopus, generándose así un resultado de 59 artículos. Una vez revisada la afinidad del conjunto de artículos se procede a utilizar el operador (*) el cual amplía el rango de las búsquedas en base

a la raíz de las palabras y cadenas de palabras. Como resultado se genera la ecuación de búsqueda “agr*, commercialization, strat*, smallholder*, producer*”. Como resultado de esta modificación en la ecuación de búsqueda se genera un total de 111 artículos de los cuales son eliminados 20 después de haber leídos los respectivos títulos y abstracts y haberse constatado que dichos artículos están vinculados con aspectos técnicos sobre producción agrícola o se relacionan con temas que no corresponden a la naturaleza de este estudio.

Para la selección de los artículos más relevantes para el desarrollo de esta investigación se toman en cuenta los artículos con mayor número de citas, ya que este es un indicador clave de calidad e impacto científico (Rashid, 1991) (Bergstrom, West, & Wiseman, 2008). Con el fin de identificar los artículos que cumplen aspectos mínimos de calidad y/o visibilidad se estima el factor “I”, de cada uno de los artículos identificados en base a dos de los indicadores disponibles: Por un lado, el correspondiente al factor del impacto de la revista donde fue publicado el artículo y el cual es tomado del ranking de Scimago Journal & Country Rank¹, y en segundo lugar, el respectivo número de citaciones del artículo. El factor de impacto se calcula en base a la expresión:

$$I=C*(JCR+1).$$

De acuerdo a lo planteado por Carvalho, Fleury, & Lopes (2013) la totalidad de artículos fue ordenada de manera descendente con base a la estimación de “I”, para así, posteriormente hacer una análisis de Pareto, de esta forma se seleccionan los artículos que alcanzan el 81% del factor de impacto, consolidando de esta manera una muestra que corresponde a 23 artículos.

Teniendo en cuenta que al estimar el factor I, no se tienen en cuenta los artículos más recientes que pueden ser potencialmente relevantes para el estudio, se tomo como un criterio de inclusión adicional los artículos publicados entre los años 2016 y 2017, que se encuentren en las revistas con

¹ <https://www.scimagojr.com/>

un factor de impacto o JCR mayor a 2+1 los cuales se consideran pertinentes para este estudio. En base a este criterio, se adicionan otros siete artículos para finalmente consolidar un total de 30 artículos sobre estrategias de comercialización agrícola. Se agregan publicaciones complementarias de instituciones que realizan investigaciones en este campo de estudio: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA), Centro Regional de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales (CRECE). Dichas instituciones cumplen un papel fundamental en cuanto a investigación en procesos de comercialización agrícola y sus autores resultan influyentes dentro de este campo de estudio.

2.6 Fase dos: Prácticas de gestión de información que pueden ser llevadas en el proceso de comercialización agrícola.

Para esta fase del estudio se recurrió a un análisis cualitativo, esta etapa buscó explorar los datos obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas para imponerles una estructura, de tal forma que se pueda organizar dicha información en unidades y categorías, y de este modo describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresión, además, descubrir los conceptos, categorías, temas, y patrones presentes en los datos así como sus vínculos a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema (Hernández et al, 2014).

2.6.1. Procedimiento de la obtención de los datos. Para formular las preguntas de las entrevistas se hicieron pruebas al momento de la inmersión inicial en campo, allí se creó un

borrador para verificar que dichas preguntas permitieran entender el fenómeno en cuanto a “las principales prácticas de gestión de la información que llevan a cabo los pequeños productores agrícolas” estas contemplaron tres ejes temáticos: El papel del intermediario, el proceso de la comercialización y la negociación agrícola, temas fundamentados en la revisión de la literatura. Las entrevistas se realizaron mediante una grabadora de voz en el ambiente natural de los participantes, generalmente, en las inmediaciones de la finca donde se tiene el cultivo en veredas aledañas al municipio de Lebrija.

Una vez terminado el proceso de validación del formato de la entrevista, y ajustándola al contexto del estudio, se procedió a someter dicho documento para la revisión y evaluación por parte del Comité de Ética en Investigación Científica (CEINCI) de la Universidad Industrial de Santander, tras su aprobación se procedió a recolectar la información con los participantes del estudio lo cual se explica a continuación.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a un total de trece participantes con quienes se logró llegar al punto de saturación (Hernández et al, 2014), al tiempo que permitió establecerse una teoría fundamentada sobre el fenómeno. El grupo de participantes estuvo conformado por pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, Santander, quienes contaban con menos de 10 hectáreas sembradas al momento de realizar la entrevista y más de 5 años de experiencia en el desarrollo de este tipo de actividad.

2.6.2 Herramienta de análisis de los datos Atlas.ti. El software seleccionado para el análisis cualitativo de los datos fue Atlas.ti, este se empleó debido a que sus características se adaptan fácilmente a este tipo de estudio. Esta herramienta facilitó la transcripción, codificación y categorización de los datos una vez fueron obtenidas a través de las entrevistas, para

posteriormente conocer a mayor profundidad el proceso de la comercialización agrícola desde el ámbito de la gestión de la información.

Para iniciar con el proceso de análisis se hizo necesario digitalizar toda la información recopilada, en este caso, la transcripción de cada una de las entrevistas realizadas a los participantes, una vez la información se encontró completamente transcrita se procedió a cargarla en el software.

Para codificar cada respuesta, se utilizó la estrategia de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss & Corbin, 1990). Inicialmente, se aplicó la codificación abierta para considerar cada detalle mientras se desarrollaron las categorías provisionales que son examinadas según propiedades específicas para luego establecer subcategorías. La información se codificó y categorizó, identificando uno o más pasajes de texto con un tema y relacionándolo con un código. Se les asignó nombres a todos los códigos lo más cercano posible al concepto que están describiendo.

2.7 Fase tres: Formulación participativa de la estrategia

Teniendo en cuenta que el formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema (Hennink & Leavy, 2013), para el desarrollo de estos talleres participativos se tomó como referencia la metodología planteada por Silva Lira & Sandoval, (2012): Los talleres estuvieron conformados por 13 participantes y contó con una duración de 4 horas”, se escogió este método ya que necesitaba pocos facilitadores y se pueden generar resultados de forma práctica, rápida y dinámica.

En esta técnica de recolección de datos la unidad análisis es el grupo como tal, para el desarrollo de este punto se reunió a un grupo de 13 productores agrícolas quién es cuentan con las mismas características de los participantes de la etapa 2 del estudio, cuentan con más de 5 años de experiencia en la siembra de piña, tienen menos de 10 hectáreas cultivadas en el municipio de Lebrija, Santander. Siendo el centro de atención la narrativa colectiva (Hernández et al, 2014), se buscó encontrar nuevos conceptos, experiencias, sugerencias, o temas que permitan enriquecer los hallazgos de la fase 1 y 2.

2.7.1 Recolección y análisis de los datos obtenidos en el taller. Para el análisis de la información recolectada a lo largo de la realización del taller participativo, se recurrió tanto a las grabaciones de voz captadas durante la intervención del taller, como también, las anotaciones elaboradas por los participantes en el transcurso de la actividad, en donde cada uno de los asistentes plasmó sus principales ideas en pegatinas las cuales se categorizaron a lo largo del recinto del evento para posteriormente socializar los hallazgos entre ellos.

La siguiente etapa consistió en analizar a mayor profundidad la información recolectada por medio del software Atlas.ti, de esta manera se logró codificar dichos datos para obtener una mejor perspectiva de las ideas grupales y de esta manera formular una teoría que fundamente esta parte del estudio la cual tiene como principal objetivo, guiar la elaboración de la estrategia o plan de trabajo del proyecto.

3. Revisión bibliométrica de la literatura

3.1.1. Análisis de la bibliometría palabras clave (keywords). Con el propósito de identificar las tendencias en cuanto a estrategias de comercialización directa de productos agrícolas dentro del campo del conocimiento científico, se hace un análisis de palabras clave presentes en los artículos recopilados mediante el uso del software Vosviewer². Como fuente de los datos a analizar, se utilizan la información de la muestra de artículos, esta incluye títulos, palabras claves y abstracts los cuales son exportadas desde la base de datos de Scopus en formato CSV. De esta forma, se aprovecha la información obtenida de los datos en bruto para posteriormente depurarse usando Excel y Mendely Destop a fin de eliminar la duplicidad de los registros.

² <https://www.vosviewer.com/>

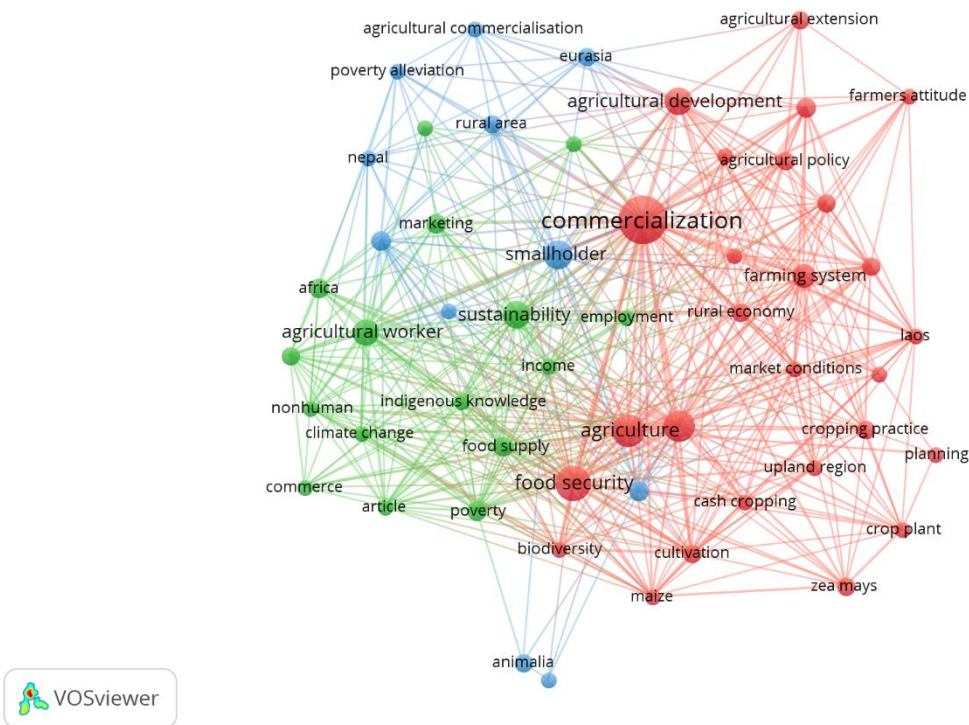


Figura 7 Mapa bibliométrico en base a la literatura científica sobre las estrategias de comercialización agrícola para pequeños productores.

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la figura 7 se pueden categorizar y clasificar la frecuencia de aparición de cada una de las palabras clave encontradas en la literatura, con el fin de interpretar dichos datos obtenidos, ya sean verbos, adjetivos o sustantivos, se establecen los criterios de categorización de la siguiente manera:

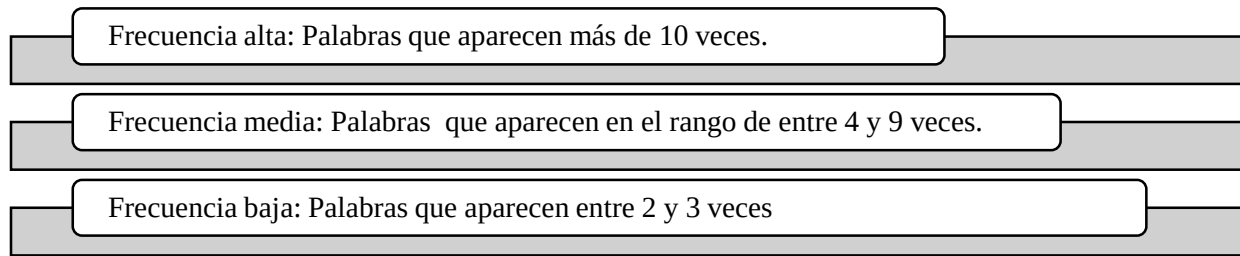


Figura 8 Categorización de las palabras claves para el estudio.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 se encuentran los tres diferentes grupos de palabras, estas están categorizadas por su frecuencia de aparición en la literatura revisada, a continuación, se hace la relación de los términos hallados:

- a) Frecuencia alta: Comercialization, food security, agriculture, crop production, smallholder.
- b) Frecuencia media: Agricultura development, sustainability, agricultural worker, farming system africa, food supply, livelihoods, marketing, poverty, strategic approach, agricultural extension, agricultural policy, agricultural production, cropping practice, cultivation, eurasia, human, rice, rural area, rural economy, zea mays.
- c) Frecuencia baja: agricultural commercialisation, agricultural, intensification, agroforestry, article, biodiversity, cash cropping, climate change, coffee, commerce, crop plant, employment, family farming, farmers attitude, income, indigenous knowledge, innovation, land use, laos,

maize, market conditions, nepal, nonhuman, planning,, poverty alleviation, subsistence agriculture, sustainable development, upland region.

Resulta predecible la aparición de los términos hallados como son: Comercialization, smallholder y agriculture; sin embargo, se identifican dos conceptos claves para este estudio: seguridad alimentaria (food security), la cual aparece 14 veces y, producción de cultivos (crop production) con 12 apariciones en total, en el primer grupo de palabras, esto permite comprender la relevancia que tienen estos términos en la literatura científica frente a las estrategias de comercialización agrícola de los pequeños productores. La relación de los términos generados con una baja frecuencia, permiten deducir el reciente interés, y la relevancia frente a temas como lo son la influencia de la agricultura familiar y la subsistencia agrícola; las condiciones del mercado, la planeación y las prácticas vinculadas a los diferentes tipos de cultivo de plantas; finalmente, aparece la innovación el cual posee un vínculo con la comercialización agrícola.

En la revisión de las frecuencias expresadas en el segundo grupo de palabras, aparece la siguiente relación de términos, los cuales permiten deducir lo siguiente. Uno de los términos con mayor frecuencia es “Desarrollo agrícola” el cual mantiene vínculos con extensión agrícola, orientación estratégica y la política agrícola, esto permiten entrever la importancia que representan estos factores en el proceso de comercialización agrícola. En segundo lugar, el término de mayor aparición es “Sostenibilidad” el cual posee conexiones hacia el marketing, por ser esta una actividad clave frente al proceso de comercialización, adicionalmente, el empleo y economía rural, factores claves para el adecuado desarrollo del negocio agrícola, favoreciendo así a las poblaciones rurales.

3.1.2. Análisis de abstracts y títulos. En base a la exportación de la información obtenida desde Scopus, se realiza un análisis de datos a partir de las palabras en los abstracts y los títulos, de este modo, al cargar dicha información en el software de construcción de redes bibliométricas Vos Viewer en donde se obtiene la siguiente ilustración.

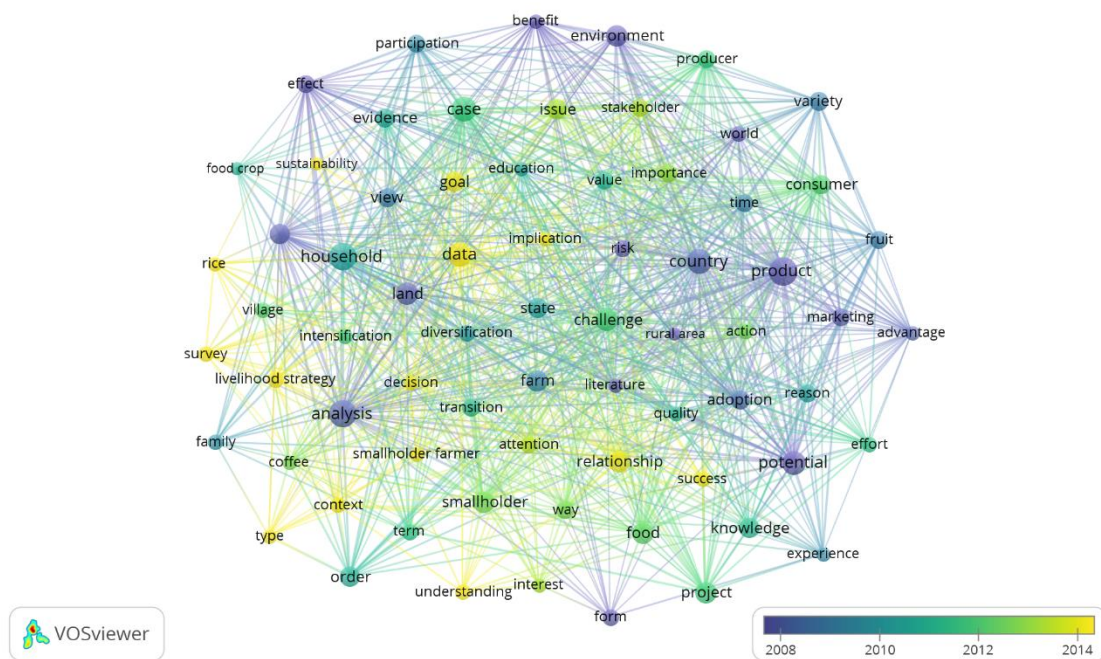


Figura 9. Mapa bibliométrico basado en los títulos y abstracts de la bibliografía seleccionada para el estudio.

En la figura 9 es posible identificar las palabras que permiten tener una perspectiva más clara para el análisis del contenido, dichos términos se hacen relevantes por dos razones, son afines al estudio han sido recientemente estudiados.

Al igual que con el análisis de las palabras claves, se realiza un conteo de las palabras que tenga una mayor frecuencia de aparición dentro de los abstracts, para de este modo realizar el posteriormente análisis semántico, finalmente se divide en tres categorías

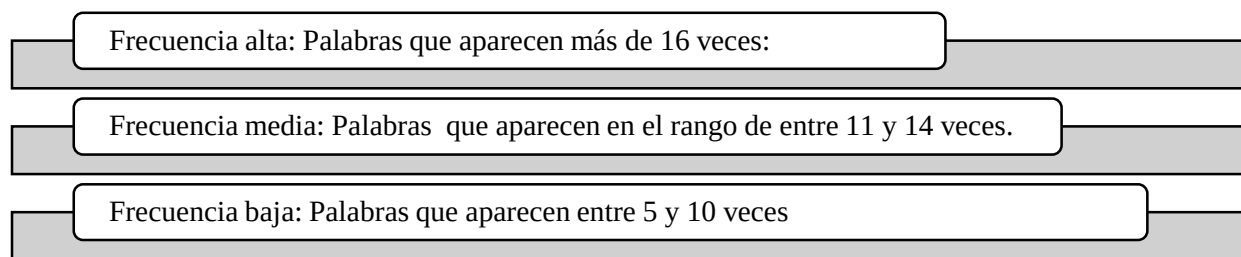


Figura 10. Criterios de categorización de las frecuencia de palabras halladas en títulos y abstracts de la literatura revisada.

Al realizar el conteo de las palabras de la figura 10 fue posible concluir lo siguiente:

- a) Frecuencia alta, se encuentran: Producto, análisis, familia, caso, país.
- b) Frecuencia media; Artículo, dato, potencial, reto, tierra, ambiente, granja, comida, proyecto, relación, pequeño productor, cultivo comercial, objetivo, problema, conocimiento, orden, estado.
- c) Frecuencia baja: Adopción, consumidor, evidencia, variedad, vista, efecto, fruta, importancia, marketing, participación, productor, razón, partes interesadas, tiempo, transición, valor, forma, atención, diversificación, forma, estrategia de sustento, riesgo, término, acción, contexto, esfuerzo, familia, intensificación, éxito, encuesta, comprensión, pueblo, mundo, ventaja, beneficio, café, decisión, educación, experiencia, implicación, interés, literatura, calidad, arroz, granjero, tipo, cultivo alimentario, área rural, sostenibilidad.

El conteo de las palabras previamente identificadas permite orientar el desarrollo de la investigación (Carvalho, Fleury, & Lopes, 2013), y de este modo lograr focalizar la revisión de la literatura de una forma mucho más objetiva. Los términos identificados en los abstracts y los

títulos son mucho más diversificados que los hallados en la revisión de las palabras claves, se destacan para el desarrollo del presente estudio:

El conocimiento (knowledge): Término el cual según_ parte de la información y resulta ser un concepto que se encuentra ya establecido por aproximadamente diez años en el campo de estudio como se puede observar en la ilustración 1, complementariamente, este el término mantiene vínculos con el marketing y el relacionamiento (relationship), factores claves para el desarrollo de un negocio agrícola competitivo.

Estrategias de sustento (livelihood strategy): El segundo concepto de relevancia para el desarrollo de este estudio ha sido recientemente abordado según hallazgos en la revisión de la literatura (figura 1), desde el año 2014 comienza a tener relevancia en este campo de estudio. El concepto mantiene conexiones con los cultivos comerciales (cash crop) y la familia (family), siendo este uno los principales pasos previos hacia el desarrollo de un negocio agrícola eficiente.

Datos: Este término, ha sido recientemente abordado en este campo de estudio (figura 1), mantiene vinculos hacía la diversificación agrícola (diversification) y las unidades productivas familiares (household), los datos, resultan de gran relevancia para el desarrollo del presente estudio porque adicionalmente es el paso previo para emprender la transformación de esta hacia la gestión de la información.

3.2. Análisis de contenido

Para abordar apropiadamente la formulación de una estrategia de comercialización agrícola, es necesario conocer a mayor profundidad las prácticas o estrategias claves halladas en la literatura científica, para ello se identificaron, seleccionaron y categorizaron previamente artículos afines al

estudio, para posteriormente, realizar una técnica en minería de datos en base a las palabras claves, títulos y abstracts los cuales son cargados y analizados mediante el software bibliométrico Voz Viewer de donde se obtienen los siguientes términos.

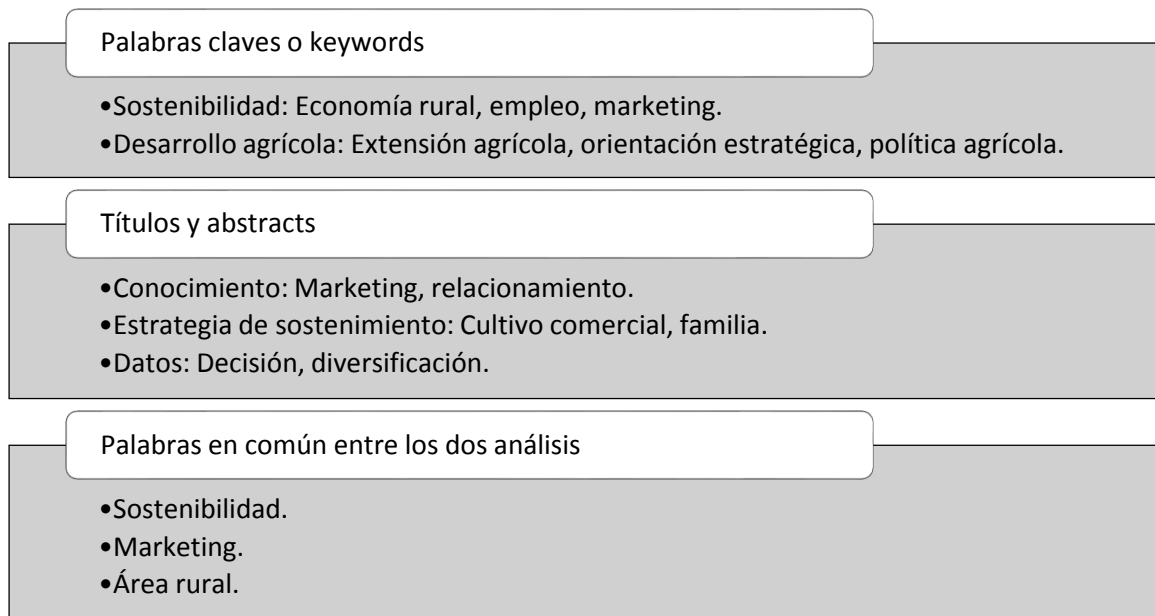


Figura 11 Listado de las palabras de mayor preponderancia para el desarrollo de este estudio bibliométrico en base a las estrategias de comercialización agrícola para disminuir la alta intermediación comercial.

Para la realización del análisis de contenido es necesario recurrir al listado final de palabras de mayor relevancia para esta parte de la investigación, como se puede encontrar en la figura 11, dentro de los términos que tienen una aparición recurrente en la primera y segunda etapa de la revisión bibliométrica se encuentran la sostenibilidad, el marketing y el área rural. A continuación, se encuentran los hallazgos que aparecen en los artículos revisados.

3.2.1. La comercialización agrícola. Existen dos tipos de estilos de agricultura: Por un lado se encuentran la agricultura de subsistencia y por el otro, la agricultura con fines de lucro o “agricultores comerciales” los cuales poseen cultivos a pequeña escala y son generadores de empleos, se ajustan al concepto de “agricultores emergentes” (Van Averbeké & Mohamed, 2006). El desarrollo de procesos vinculados con la comercialización agrícola es mucho más arriesgado que la agricultura de subsistencia, el trabajo asalariado rural y la migración, y puede no ser una profesión atractiva (Poole, Chitundu, & Msoni, 2013).

Al hacer alusión a los tipos de cultivos agrícolas hay que tener en cuenta que también existen ciertos comportamientos en cuanto a los diferentes procesos de comercialización que llevan a cabo las unidades productivas familiares, específicamente, existen 7 diferentes grupos los cuales se exponen a continuación:

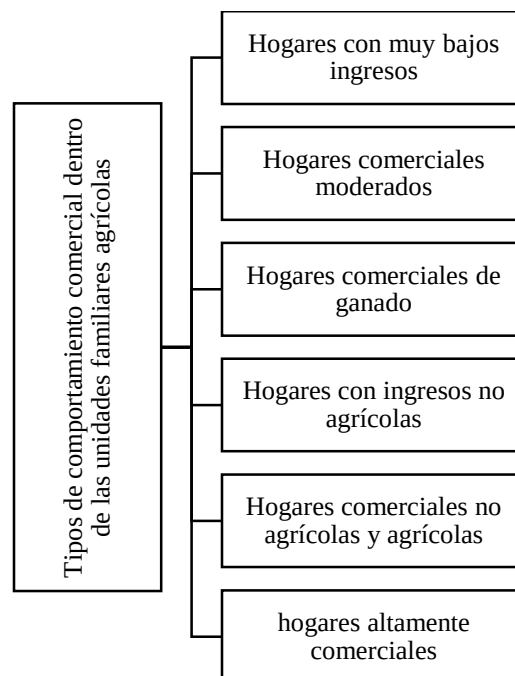


Figura 12 Diferentes tipos de comportamiento comercial que tienen las unidades de producción familiares. Nota. Tomado de: (Makhura, Goode, & Coetzee, 1998)

Al revisar la figura 12 se puede descubrir: Existen hogares comerciales con muy bajos ingresos los cuales están altamente vinculados con la agricultura de subsistencia; hogares comerciales moderados, los cuales obtienen ingresos tanto de fuentes agrícolas como no agrícolas; los hogares comerciales de alta agricultura, los cuales ganan más mediante la agricultura que en cualquier otra actividad; los hogares comerciales de ganado, los cuales obtuvieron una mayor proporción de los ingresos de las ventas de bovinos; hogares con ingresos no agrícolas, los cuales obtienen ingresos de fuentes diferentes a la agricultura; hogares comerciales no agrícolas y agrícolas, los cuales obtienen ingresos considerables tanto de recursos vinculados a la agricultura como a otras fuentes; finalmente, hogares altamente comerciales, los cuales obtuvieron altos ingresos de cultivos intensivos como vegetales y algodón (Makhura, Goode, & Coetzee, 1998).

Se debe señalar que la diversificación y la producción comercial a pequeña escala pueden ser una forma eficaz no solo para aumentar los rendimientos, sino también para incrementar los ingresos y de esta manera maximizar las oportunidades de los territorios los cuales son cada vez más fragmentados, además, la producción diversificada puede permitir al pequeño productor seleccionar más fácilmente un cultivo para la especialización comercial (Dorsey, 1999).

La comercialización de pequeños agricultores puede llevar al desarrollo agrícola y mejorar la productividad la cual es tan importante para la reducción de la pobreza (Poole, Chitundu, & Msoni, 2013). Sin embargo, las posibles sinergias que pueden existir entre los cultivos comerciales y los cultivos alimentarios se han descuidado tanto a nivel de investigación, como de extensión agrícola, aunque estas puedan tener implicaciones muy importantes para mejorar el aumento de la productividad de los cultivos alimentarios y potenciar la capacidad de las unidades productivas familiares al producir excedentes (Govereh & Jayne, 2003) (Sugden, 2009)

Sin embargo, las múltiples obligaciones que tienen los agricultores en los estratos más pobres de la población rural, sumado a su escaso nivel de escolaridad, dificultan su capacidad para participar en programas de capacitación y los aíslan de las redes sociales a través de las cuales pueden tener acceso a las innovaciones y el conocimiento (Sugden, 2009).

3.2.2. El mercado y la cadena de valor. Cuando se habla de ayudar a los pequeños agricultores con respecto a aumentar el bienestar, a menudo se dice que vincularlos a cadenas de exportación de alto valor ofrece una de las mejores soluciones para reducir la pobreza rural, sin embargo, existe una clara diferencia entre las tendencias identificadas en la literatura y la realidad en el mundo en desarrollo donde la mayoría de los pequeños agricultores continúan comercializando sus productos a través de canales informales o tradicionales (Montalbano, Pietrelli, & Salvatici, 2018).

Una razón importante que impide a los agricultores ingresar a las cadenas de valor es que a menudo tienen un tamaño y un volumen de producción limitados (Montalbano, Pietrelli, & Salvatici, 2018), es lógico pensar que los actores de la cadena de valor (incluidos los agricultores) requieren ciertas condiciones y servicios de otras empresas y organizaciones de apoyo para participar efectivamente en el mercado (Hazell, Poulton, Wiggins, & Dorward, 2007). El objetivo no debe ser necesariamente vincular a los pequeños agricultores con el valor más alto o los mercados más dinámicos, sino invertir en formas que permitan a los tipos específicos de agricultores y comunidades de agricultores acceder a mercados que coincidan con sus capacidades en producción, inversión, y perfiles de riesgo (Montalbano, Pietrelli, & Salvatici, 2018).

Por último hay que destacar que los intermediarios no obstaculizan la seguridad alimentaria de los agricultores (Montalbano, Pietrelli, & Salvatici, 2018), aunque, tradicionalmente, los pequeños

agricultores venden sus cultivos comerciales en la puerta de la granja a intermediarios, a menudo a precios bajos (Fafchamps & Hill, 2005). Sin embargo, las innovaciones en los acuerdos de comercialización pueden ayudar a transformar las relaciones de mercado a favor de los pequeños agricultores (Rahman & Westley, 2001) en especial las organizaciones de productores las cuales de estar bien conformadas pueden generar múltiples beneficios (Markelova, Meinzen-Dick, Hellin, & Dohrn, 2009).

3.3 Prácticas exitosas

Encontrar formas de vincular a los pequeños agricultores con los mercados debe considerarse una parte fundamental de cualquier estrategia de desarrollo a largo plazo para fomentar la seguridad alimentaria de los territorios (Montalbano, Pietrelli, & Salvatici, 2018).

Existe evidencia de que la acción colectiva puede ayudar a los pequeños agricultores a reducir las barreras de entrada a los mercados al mejorar su poder de negociación con compradores e intermediarios, dicho de otro modo, la acción colectiva y las organizaciones de productores es uno de las principales estrategias para promover un mercado a favor de los más pobres (Markelova, Meinzen-Dick, Hellin, & Dohrn, 2009). En adición a lo anterior, la acción colectiva en forma de grupos de productores puede ayudar a compensar ciertas debilidades existentes en el desarrollo del negocio agrícola al permitir a los agricultores lidiar con los costos de transporte, superar las barreras financieras y acceder a otros servicios (Penrose-Buckley, 2007).

Los circuitos cortos de comercialización aparecen (CCC) vinculados al impulso de la agricultura familiar y la inclusión de los productores y emprendedores de pequeña escala en el

mercado son un reflejo de los cambios globales en los patrones de producción, consumo y salud (Ranaboldo & Arosio, 2016).

“Los circuitos de proximidad o circuitos cortos son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada sin intermediario —o reduciendo al mínimo la intermediación— entre productores y consumidores. Los circuitos de proximidad acercan a los agricultores al consumidor, fomentan el trato humano, y sus productos, al no ser transportados a largas distancias ni envasados, generan un impacto medioambiental más bajo” (CEPAL, 2013)

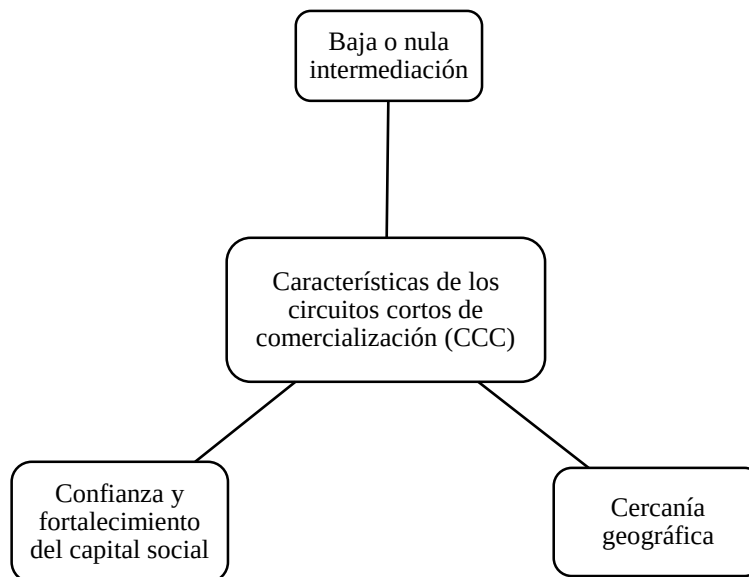


Figura 13 Características más importantes de los circuitos cortos de comercialización agrícola.

Nota. basado en (Ranaboldo & Arosio, 2016)

Como se aprecia en la figura 13, existen tres características principales en cuanto a los circuitos cortos de comercialización: Confianza y fortalecimiento del capital social, la cercanía geográfica,

el bajo o nulo nivel de intermediación. Sin embargo, estas cuatro características pueden ser más diversificadas y no todas se presentan de manera simultánea (Ranaboldo & Arosio, 2016). Existen algunas tendencias que influyen en el desarrollo y funcionamiento de los circuitos cortos de comercialización.

- Profundas brechas sociales en los territorios rurales (Naciones Unidas, 2016) .
- El creciente reconocimiento de la relevancia de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria, la generación de empleo agrícola, la biodiversidad, la conservación de las tradiciones culturales y la mitigación de la pobreza (FAO, 2014).
- Un tránsito desde una economía rural donde la agricultura representaba la actividad principal a una economía rural diversificada, basada en la pluriactividad, donde los empleos e ingresos rurales no agrícolas adquieren relevancia (Ranaboldo & Arosio, 2016).
- Un crecimiento notable de la clase media reflejándose también en un cambio en los patrones de consumo. De hecho, entre los consumidores habría una tendencia a pagar más por productos éticos, producidos localmente y de mejor calidad (CEPAL, 2013).

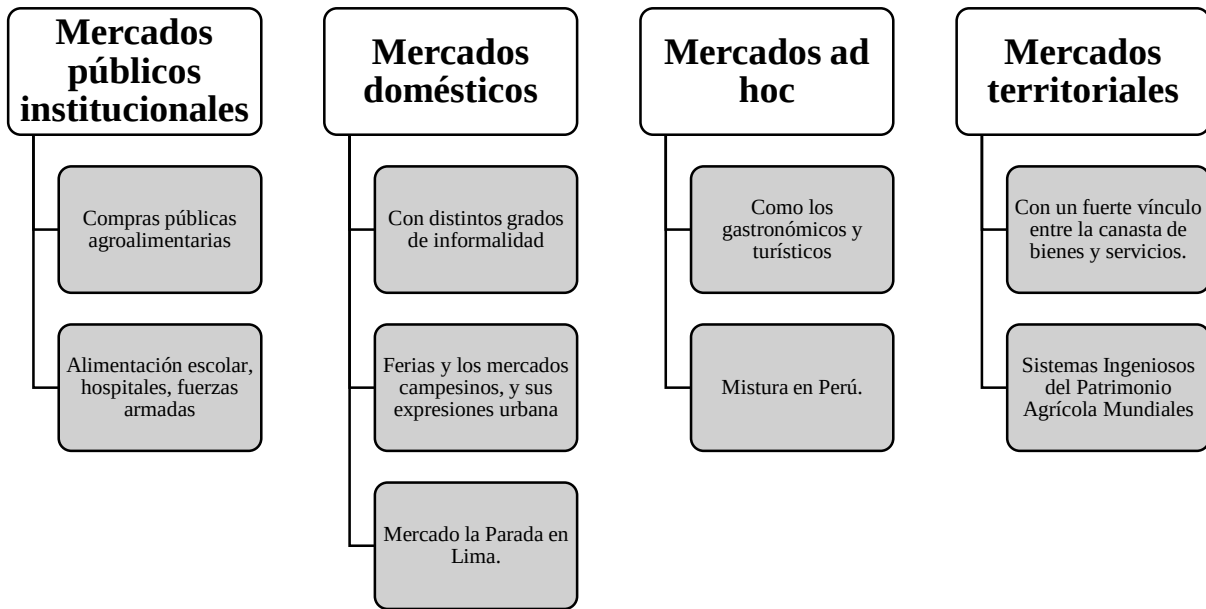


Figura 14 Cuatro distintos tipos de mercados en los que los CCC están presentes. Nota basado en (Ranaboldo & Arosio, 2016)

En la figura 14 se encuentran los diversos tipos de mercados en los cuales pueden existir circuitos cortos de comercialización agrícola exitosos, en donde, como en el caso de Lima con mercado de La Parada, las ventas de un día pueden estar por los 2.6 millones de dólares, allí se comercializan el 70% de los alimentos frescos de la ciudad, alcanzando 5.000 toneladas de alimentos diarios y alimenta a aproximadamente 6 millones de personas (Vorley, Pozo-Vergnes, & Barnett, 2012).

El auge de la agricultura digital podría ser la más transformadora y disruptiva de todas las industrias, esta, no solo cambiará la forma en que los agricultores cultivan sus granjas, sino que también transformará fundamentalmente cada parte de la cadena de valor agroalimentaria en la vinculación con proveedores e información; aprovechando el talento de la fuerza laboral, construyendo alianzas estratégicas; acceder a servicios de apoyo intermediario, tales como

capacitación, financiamiento y servicios legales; y, sobre todo, acceder a mercados y clientes (FAO, 2019).

La agricultura digital afectará favorablemente el comportamiento de los agricultores mediante el aprovechamiento de los datos e información recopilada (Castellanos D, Fúquene M, & Ramírez, 2011), como también la forma en que los proveedores de insumos, las empresas procesadoras y minoristas comercializan, cotizan y venden sus productos (FAO, 2019). El auge de los diferentes tipos de aplicaciones proporcionan información, servicios transaccionales y brindan servicios de asesoría para la ayuda en la toma de decisiones de los diferentes tipos de procesos agrícolas (Qiang, Kuek, Dymond, & Esselaar, 2012).

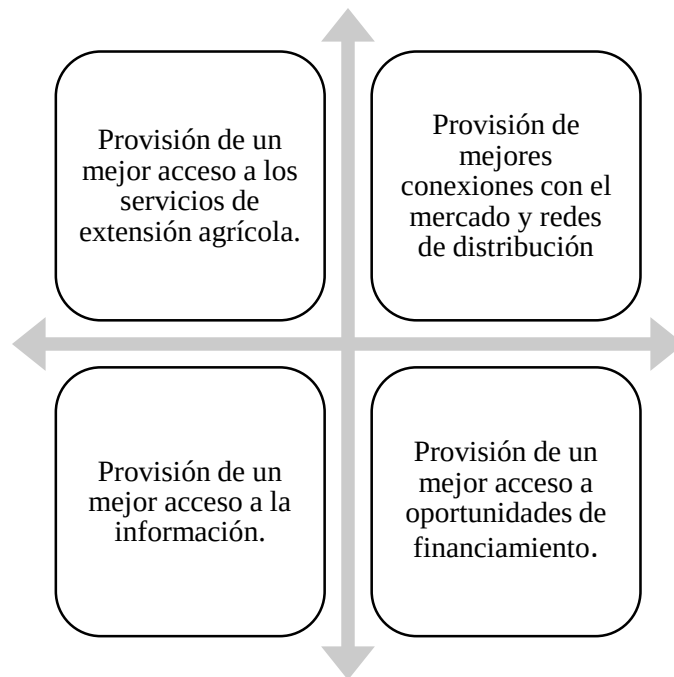


Figura 15 Los cuatro principales beneficios de las aplicaciones en el desarrollo del sector agrícola.

Nota. basado en (Qiang, Kuek, Dymond, & Esselaar, 2012)

Para Qiang et al. (2012) figura 15, uno de los principales beneficios relacionados con aplicaciones para el desarrollo del sector agrícola, se destaca la “Provisión de mejores conexiones con el mercado y las redes de distribución” el cual puede mejorar los vínculos entre productores, proveedores y compradores, pero, sobre todo, las cadenas de valor se vuelven más transparentes y eficientes, menos manipuladas por los intermediarios.

3.4 Marco de referencia sobre estrategias de comercialización agrícola.

Se propone como concepto de estrategia de comercialización agrícola “El conjunto de acciones que se ejecutan con el fin de mantener una posición estratégica en el mercado, dichas acciones deben ser centradas en la realidad de los habitantes rurales quienes requieren aumentar los ingresos del negocio agrícola de forma eficiente y sostenible.

Por medio de la construcción de mapas bibliométricos basados en palabras claves, títulos y abstracts de 91 artículos científicos afines al estudio, se identificaron los términos más relevantes para el desarrollo del marco de referencia. La finalidad de esta parte del estudio es encontrar las tendencias existentes en este campo del conocimiento.

Al hacer un paralelo entre la primera muestra de artículos identificados mediante la ecuación de búsqueda, y la posterior selección de artículos más relevantes para el estudio, se pueden identificar las prácticas más importantes para la formulación de una estrategia de comercialización agrícola desde la literatura disponible.

Factores internos y externos dentro de los diferentes tipos de unidades productivas familiares.			
Actor	Factores internos	Factores externos	Prácticas
Pequeños productores agrícolas	Decisiones		
	Diversificación	Marketing	Agricultura digital
	Cultivo comercial	Conocimiento	Organizaciones de productores
	Estrategia de sostenimiento	Relacionamiento	Circuitos cortos de comercialización agrícola
	Comportamiento	Orientación estratégica	
	Sostenibilidad		
Factores que influyen a nivel de los países			
Economía rural	Política agrícola	Extensión agrícola	empleo
	Territorios		
	Gobierno		

Figura 16. Factores externos e internos que intervienen a nivel organizacional frente a las estrategias de comercialización agrícola.

El estudio de las estrategias de comercialización agrícola contempla una serie de factores tanto a nivel interno como externo (figura 16), dichos factores afectan directamente a los pequeños productores agrícolas.

Dentro de los factores contemplados a nivel interno se encuentran: Los diferentes tipos de decisiones que deben tomar los productores a lo largo de los varios procesos existentes, como por ejemplo, en la diversificación de sus cultivos comerciales a pequeña escala para lograr tener utilidades en su negocio agrícola; las estrategias de sostenimiento que llevan a cabo los pequeños productores agrícolas para garantizar la seguridad alimentaria de su núcleo familiar en su transformación hacia la agricultura comercial; los variados tipos de comportamientos vinculados al proceso de comercialización agrícola de las unidades productivas familiares, quienes tienen una relación directa con la sostenibilidad del negocio agrícola.

A nivel externo, de cara al mercado, se identifican cuatro factores de relevancia para la transformación eficiente del proceso de comercialización agrícola.

- El marketing, de gran importancia para garantizar la sostenibilidad del negocio agrícola. La formulación de un plan de marketing o cualquier estrategia afín, debe tener en cuenta las capacidades tanto a nivel de producción, inversión y perfil de riesgo del pequeño productor agrícola.
- El conocimiento, el cual mantiene vínculos con los datos y la información, estos tres elementos, de ser correctamente aprovechados serán generadores de innovación y, por tanto, de competitividad. Por otra parte, el conocimiento tiene una conexión con los programas de extensión agrícola.
- Relacionamiento con los grupos de interés afines al desarrollo eficiente del negocio agrícola, para ello se deben identificar a los actores claves, en cuyo caso, los pequeños agricultores o comunidades de agricultores requieren ciertas condiciones o servicios de apoyo de empresas, instituciones u organizaciones para de esta manera logren integrarse a las cadenas de valor o mejoren su posición en el mercado.
- Orientación estratégica, un campo del conocimiento de gran interés en cuanto a la sostenibilidad del negocio agrícola, busca mantener una visión a largo plazo mediante el diseño de planes estratégicos. La orientación estratégica está vinculada

Para lograr identificar apropiadamente las prácticas más relevantes en cuanto a las estrategias de comercialización agrícolas, se revisaron aspectos tanto a nivel interno, como externo de las unidades productivas familiares. De este modo, se llegó a encontrar que dentro de las prácticas afines para ayudar a disminuir parte de la intermediación en el negocio agrícola se encuentran:

El fomento de la agricultura digital, el cual puede jugar un papel trascendental en el desarrollo del negocio agrícola ya que se podría favorecer especialmente al pequeño productor en la integración en la cadena de valor agroalimentario, para así construir alianzas estratégicas o acceder a servicios de apoyo como programas tanto de extensión agrícola, como financiación o servicios legales, pero sobre todo, mejorar los vínculos entre productores, proveedores y compradores, especialmente en cuanto a la comercialización agrícola la cual será menos manipulada por los intermediarios.

Las organizaciones de productores es una de las mejores alternativas para que los pequeños agricultores puedan reducir las barreras de entrada a los mercados ya que la acción colectiva fortalece las capacidades de las unidades productivas familiares en aspectos tanto productivos como de inversión. Las organizaciones de productores podrían mejorar la situación de marginación y pobreza de las comunidades rurales según varios estudios revisados. A lo largo de las últimas décadas el fomento de la asociatividad ha estado en el centro de debate de la política pública de los países en vías de desarrollo y se dice que es una de las mejores alternativas para mejorar el desarrollo rural de las comunidades campesinas.

Los circuitos cortos de comercialización agrícola es una práctica centrada en los pequeños productores agrícolas, dicho mecanismo busca mejorar el acceso a los mercados de los agricultores con cultivos a pequeña escala, uno de sus principales objetivos es reducir al mínimo la intermediación comercial entre productores y consumidores. Lo interesante de esta forma de comercio es que se adapta fácilmente a las características socioeconómicas de los países en vías de desarrollo, donde la agregación de valor hacia los productos agrícola es bajo o nulo, o tienen graves problemas con las vías de acceso a sus territorios para la comercialización de sus productos.

4. Prácticas de gestión de información de los pequeños productores agrícolas.

4.1. Actores

Para comprender a mayor profundidad cómo es el proceso de la comercialización de la piña se hace necesario identificar a los actores que se integran en dicho proceso y saber cuál es el papel que cumplen, a continuación, se explica brevemente los más importantes.

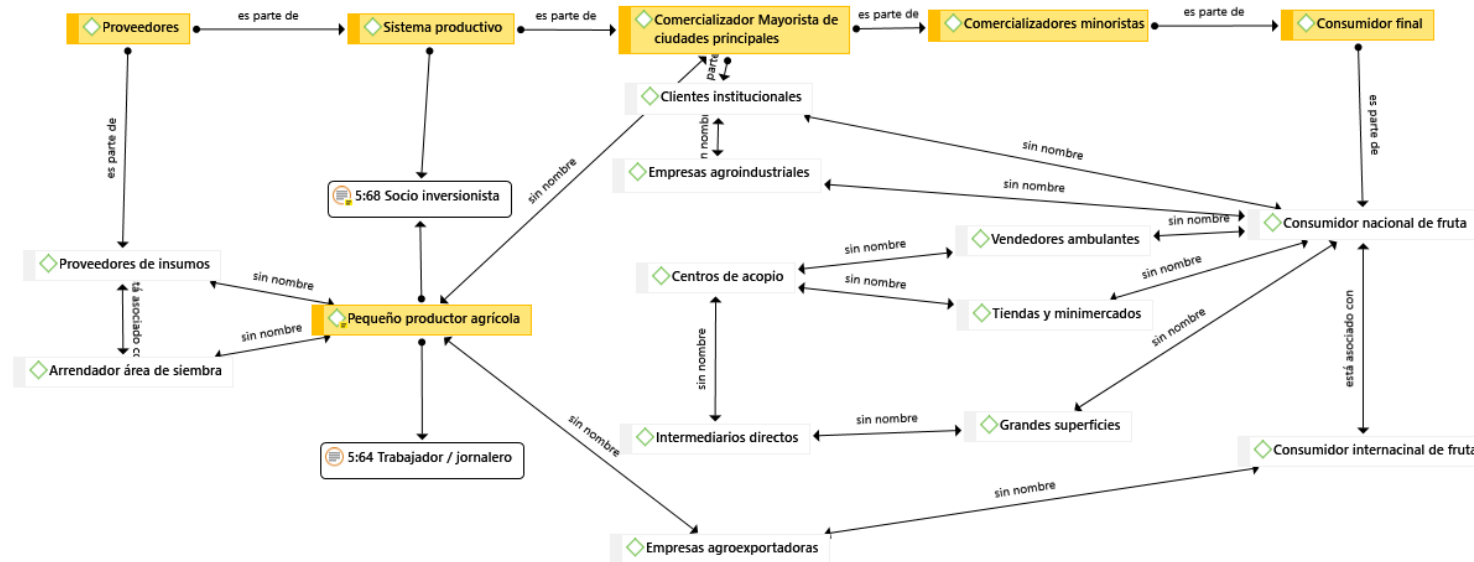


Figura 17. Actores que intervienen en el canal de distribución de la piña en Colombia.

4.1.1. Pequeño productor agrícola. El pequeño productor tiende a mantener los hábitos y costumbres adquiridos a lo largo del tiempo, generalmente, estando vinculado a la agricultura desde la niñez, su comportamiento se basa en aplicar lo que aprendió de forma empírica y tradicional por sus padres y abuelos, sin darle trascendencia a los nuevos modelos productivos y de comercialización agrícola, tan importantes hoy día.

4.1.2. Socio inversionista. Actúa facilitando parte del capital necesario que contempla el proceso de la producción agrícola, mientras que el agricultor dispone de un conocimiento que por lo general es de tipo tradicional y empírico, el socio inversionista dispone de los recursos de capital necesarios para impulsar dichas labores de labranza y cosecha. Por lo general, la ganancia se distribuye en partes iguales en la última etapa del proceso, deduciendo gradualmente los costos asociados en dicha labor de los ingresos que se obtengan después de haber comercializado la producción.

4.1.3. Proveedores de insumos. Los insumos en Colombia no son regulados, tienen libertad de precios, además, no cuentan con algún tipo de subsidio agrícola, esto repercute negativamente en el negocio ya que los pequeños agricultores se encuentran expuestos al riesgo de la volatilidad de sus precios, en especial por el alza del dólar ya que muchos de los insumos para ser agregados a los cultivos son importados.

Dentro de los beneficios que se pueden obtener de los proveedores de insumos existen dos elementos: Primero, una amplia disponibilidad de productos para su aplicación en los cultivos, segundo, el facilitar una especie de asistencia técnica que termina repercutiendo negativamente, lo cual se explica más adelante.

4.1.4. Asistencia técnica. El productor agrícola puede recibir asistencia técnica de dos tipos. La primera es la suministrada por las casas comerciales de los proveedores de insumos agrícolas, quienes más que beneficiar el proceso de la producción, terminan siendo asesores comerciales de los productos que ofrecen sin tener en cuenta que cada ciclo de cultivo es diferente uno del otro, lo que les interesa es vender sus productos así estos no beneficien finalmente a la cosecha en curso, prima el intercambio económico o la venta en sí, por sobre el beneficio que el productor agrícola reciba.

P8: "Eso llegan, 10, 20 visitantes, aquí ya no vienen, a venderle a Ud. productos, más que a hacer una asistencia técnica, pues ellos dicen que la vienen hacer, pero vienen básicamente a venderle productos a Ud. Finalmente Ud. puede tener problema o no, pero ellos quieren vender sus productos por encima de que sirvan o no sirvan.

La segunda es la asistencia técnica pagada por el mismo productor agrícola, la cual puede tener un gran número de beneficios, principalmente, la transferencia tecnológica, lo cual permite que el pequeño agricultor acceda a modelos de producción más eficientes e innovadores, además, el conocimiento adquirido puede ser replicado en otros lugares. Lo más importante de la asistencia técnica paga es lograr mejorar la calidad del cultivo al estandarizar los procesos de producción agrícola.

P3: "Uno como agricultor pues cree que se las sabe todas, pero no es así, entonces la asistencia técnica también sirve para que algunas cositas, detallitos, Ud. puede tener una buena producción de piña, pero se largó el invierno este mes entonces si Ud. No está preparado con calcio en la fruta, Ud. puede tener frutos de 3 kilos malos, de mala calidad... yo por ejemplo tengo mi propio sistema de producción, por ejemplo, si la produzco aquí o allá o allá va a salir igual".

4.1.5. Arrendador área de siembra. Una de las limitaciones que tiene el pequeño productor agrícola es la disponibilidad de suelo apto para siembra, es por esto que al inicio del proceso de producción se debe recurrir a una tercera persona que disponga de tierra apta para la siembra y cosecha de este tipo de cultivo. El terreno debe contar con unas características determinadas en cuanto a extensión, tipo de suelo, condiciones ambientales, entre otras. Existen dos formas de realizar del pago en contraprestación por el uso del terreno: por un lado, se acuerda dar la quinta o la sexta parte de las ganancias que obtengan al final del ejercicio; por el otro lado, y debido principalmente a la volatilidad de los precios de este tipo de negocio agrícola, en los últimos años se viene arrendando la tierra por un periodo de 18 o 20 meses, tiempo que dura en promedio la producción de piña.

4.1.6. Centro de acopio mayorista. Los centros de acopio son una tipología de empresa muy bien estructurada u organizada, la cual, congrega a la diversa variedad de productores y compradores agrícolas. Particularmente, en el negocio de la producción de la piña en Lebrija, el pequeño productor percibe al centro de acopio más cercano "Centro Abastos" como un actor que desfavorece la permanencia en el negocio agrícola. En el pasado la producción de piña debía hacerse llegar hasta este lugar de acopio, aumentando los costos en logística, transporte y almacenamiento.

P2: “No: Allá, es todo mera plata, hasta la entrada, no lo dejan a uno descargar, porque tiene que tener un puesto pa descargar, si no tiene uno puesto, no lo dejan descargar, o no lo dejan ni entrar... hay que todo es pagando, todo, por qué no, llega uno y de una vez toga pagar un peaje de entrada a las plazas, que dicen que son de los campesinos y eso no es del campesino, sino de un empresario, ahí, que es el dueño de todo”.

Sin embargo, el centro acopio ha dejado de ser relevante con el paso del tiempo frente al proceso de comercialización agrícola, esto debido, al ingreso de los intermediarios directos quienes compran directamente en el mismo sitio de la producción y acortan esta parte del canal de distribución permitiendo que el pequeño productor agrícola pueda ahorrar en gastos logísticos y de almacenamiento.

4.1.7. Mano de obra: o los también denominados jornaleros no están plenamente capacitados para trabajar en los diferentes tipos de cultivos, particularmente en este caso, en el cultivo de la piña. El cuidado y el control de las plantas se le asigna a una persona con un bajo nivel de formación técnica, pero, aun así, con experiencia en labores de labranza la cual adquirió de forma empírica y mediante la práctica, esto puede tener repercusiones e inconvenientes frente a posibles desperdicios en insumos o malas prácticas a la hora del manejo y el control de la cosecha.

P11: “Sufrimos mucho porque Ud. contrata un operario, y Ud. necesita hacer una aplicación y necesita que esa persona esté capacitada y sepa que es lo que va a aplicar y porque se va aplicar y que es lo que va a controlar. Si Ud. Contrata un operario y Ud. lo manda, él le dice que sí, Ud., le pregunta que, si sabe todo, él le dice que sí, pero resulta que si uno lo revisa la persona no sabe nada, entonces, parte de eso que le está dañando la cosecha, le está dañando el cultivo y le está dañando todo lo que esté haciendo”.

El jornalero por lo general es contratado mientras haya labores pendientes de hacer en las diferentes etapas del cultivo y por los días que sean necesarios. Hoy día estos pueden ser contratados bajo el mismo régimen de las empleadas domésticas en Colombia, lo cual significa que, si hoy trabajan cinco días y en dos semanas otros cinco días, se les pagará la pensión y los

riesgos correspondientes a 10 días, mientras su seguro médico se mantiene en el régimen subsidiado por el gobierno nacional.

4.1.8. Gobierno nacional. Pese al papel tan importante que tiene el gobierno, este no presta mayor atención a las necesidades de los pequeños productores agrícolas, se siente en cierto modo un abandono generalizado por la comunidad de productores:

P4: "Eso no hay quien regule eso, entonces ahí estamos nosotros graves, nosotros en la parte agrícola, honestamente, así como va, tendremos a desaparecer si el gobierno no le pone freno o al menos un, un control de las cosas"... "Pero eso es complicado y ningún gobierno se pellizca, ni los municipales, ni los departamentales, ni los nacionales, ninguno".

4.2. El papel del intermediario en el negocio agrícola

El intermediario directo mantiene un comportamiento de vocación comercial, su prioridad es responder a las exigencias del mercado que, junto a su estructura a nivel organizacional mejor definida, le permiten mantener una ventaja competitiva en el negocio.

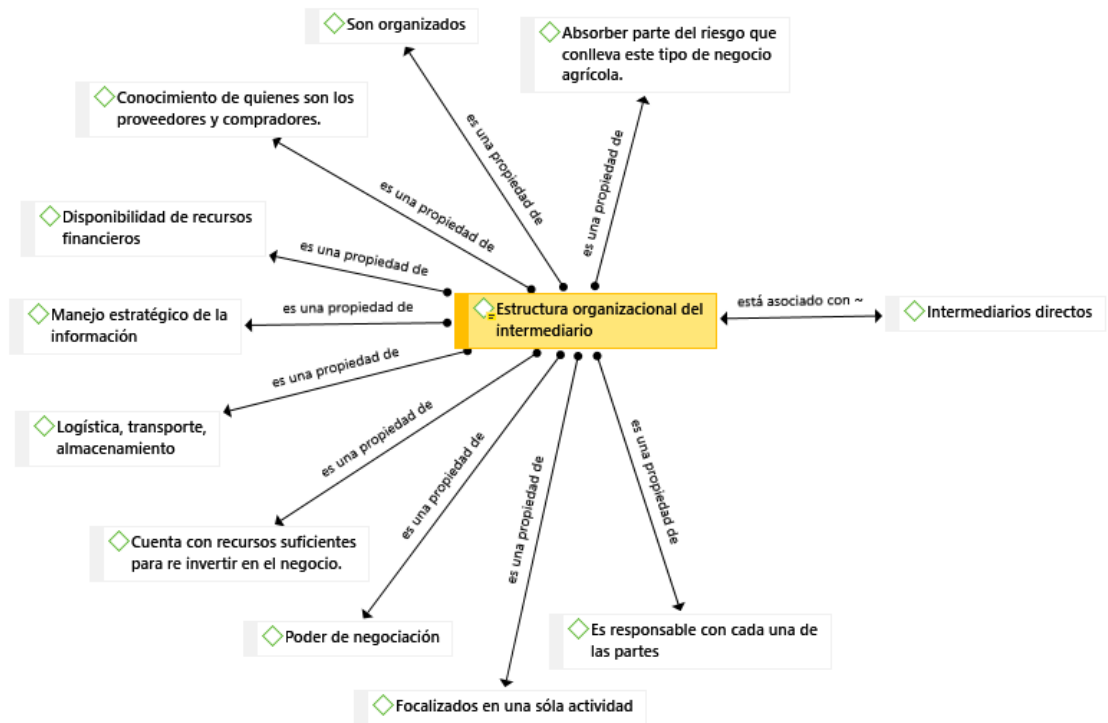


Figura 18 Principales característica del intermediario directo.

Desde el punto de vista de los participantes del estudio, existen unas características (figura 18) en cuanto el comportamiento y capacidades que caracterizan al intermediario directo: Mantiene buenas relaciones tanto con proveedores como con compradores; es arriesgado; es responsable con cada una de las partes; es ordenado a la hora de llevar el registro y control de la información.

Adicionalmente, para los participantes, los intermediarios son percibidos como personas ambiciosas, existen situaciones en las que este tipo de actores pueden obtener hasta un 100% del margen de ganancia, lo cual repercute negativamente en su reputación como integrantes del canal de distribución.

P10: “cuando vendíamos piña a \$300 y \$400 pesos, ellos vendían a \$800 y no les importaba darle por la cabeza al agricultor... un solo intermediario puede mandar hasta 5 turbos diarias, por turbo se están ganando más o menos entre \$800 y \$1 millón de pesos por viaje. Esos son

casi 5 millones de pesos diarios que se ganan. Eso es un gran negocio, \$5 millones de pesos que podrían ser \$2 y dejar \$3 al agricultor para que sigan trabajando.

Para concluir, quien siempre debe asimilar los efectos negativos de los cambios de precios en el mercado es el pequeño productor agrícola, así lo manifiestan los participantes del estudio: Estos indican que los intermediarios mantienen una posición estratégica en el canal de distribución; por tal motivo no se ven afectados por aspectos tan importantes para el negocio como lo son la volatilidad de los precios, siempre cuentan con un margen de ganancia constante, esto lo logran al poder acoplarse a las condiciones cambiantes del mercado, además, otras circunstancias tales como la variación de los costos de los insumos tampoco terminan afectándolo, dos elementos importantísimos que sí finalmente repercuten negativamente en los pequeños productores de piña y su margen de utilidad.

4.2.1. El intermediario y su estructura organizacional. Para los participantes de este estudio, el intermediario directo posee unas ciertas características a nivel de su estructura organizacional, dichas características favorecen su posición conforme a las necesidades del negocio agrícola: El manejo estratégico de la información; cuentan con capacidad para la logística y transporte de productos; tiene poder de negociación; mantienen un relacionamiento estratégico entre proveedores y compradores; cuentan con recursos financieros suficientes para sostenerse a lo largo del tiempo.

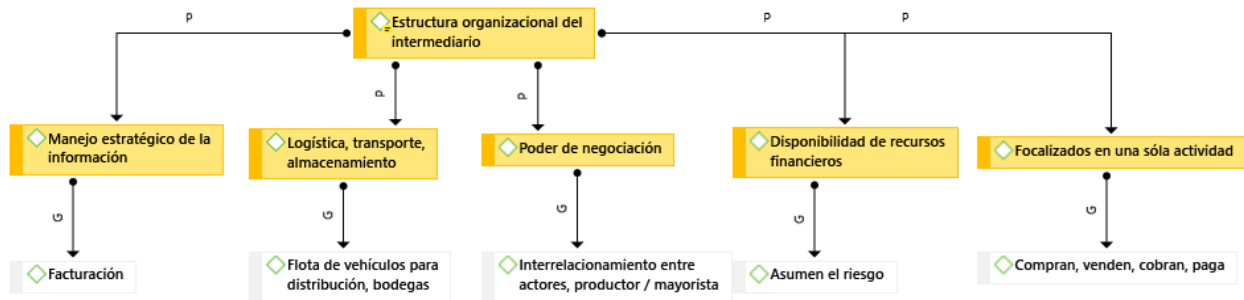


Figura 19. Principales características que tiene el intermediario a nivel organizacional

Para los pequeños agricultores existe una debilidad difícil de resolver por ellos mismos, esta es el no contar con una estructura organizacional que le permita poner en práctica todas o algunas de las capacidades con las que cuenta el intermediario en el negocio agrícola (figura 19), ya que el pequeño agricultor se concentra principalmente en realizar tareas de producción y no tiene en cuenta el mercado y sus exigencias.

4.2.2. Beneficios de los intermediarios en el negocio agrícola. Para algunos participantes los intermediarios benefician al negocio agrícola ya que facilitan el proceso de la distribución a nivel nacional de su producción agrícola, además que se articulan estratégicamente en el canal de distribución, siendo uno de los eslabones que conoce de primera mano información de compradores potenciales de este tipo de productos agrícolas.

P11: "Los intermediarios compran la piña, se la compra a uno, y luego la mandan a Bogotá, en Bogotá hay otro señor que la recibe y ese la distribuye, la vende por cajas, o coge y revende el viaje a quien la necesite"

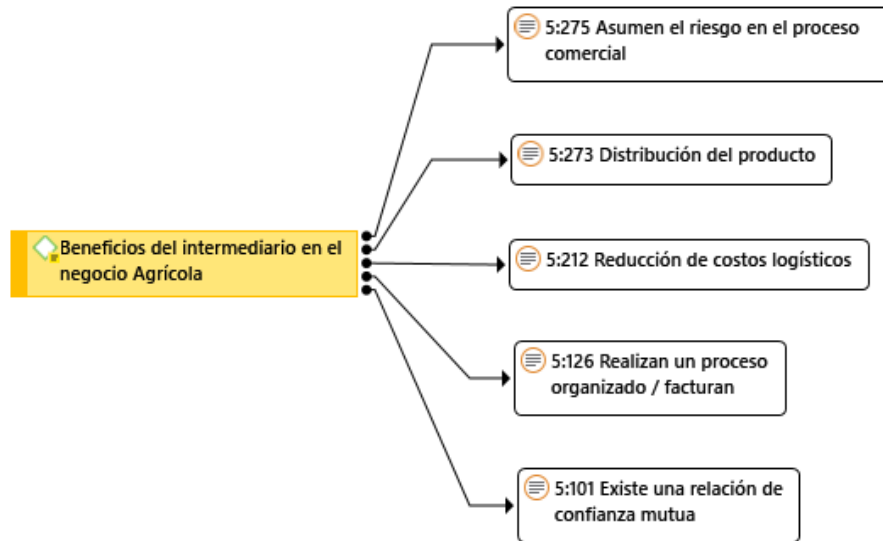


Figura 20 Beneficios que traen los intermediario según los participantes del estudio

Al observar la figura 20, es posible identificar los cinco beneficios que traen los intermediarios, destacándose que una de las principales funciones dicho actor, es el manejo del riesgo en este tipo de negocio agrícola, cuando el pequeño productor lleva a cabo la comercialización de los productos con compradores mayoristas, este se puede exponer a que no reciba el pago correspondiente a su producción, esto sucede ya que este actor desconoce o no tiene mayor información de dicho comprador, lo cual representa un problema para asegurar el pago que le corresponde.

Mientras que el productor agrícola se concentra en garantizar una producción que cumpla con las mínimas expectativas en el mercado, el intermediario facilita la labor de la comercialización de su cosecha; por lo general, el pequeño productor agrícola vende sus productos a los mismos intermediarios siempre, existe una relación de confianza mutua entre estos actores (productor – Intermediario directo).

P7: "Es que uno cuando uno tiene la piña tiene que saber a quién se le vende porque si no después se la roben, que más va a hacer"

4.3. Canal de distribución

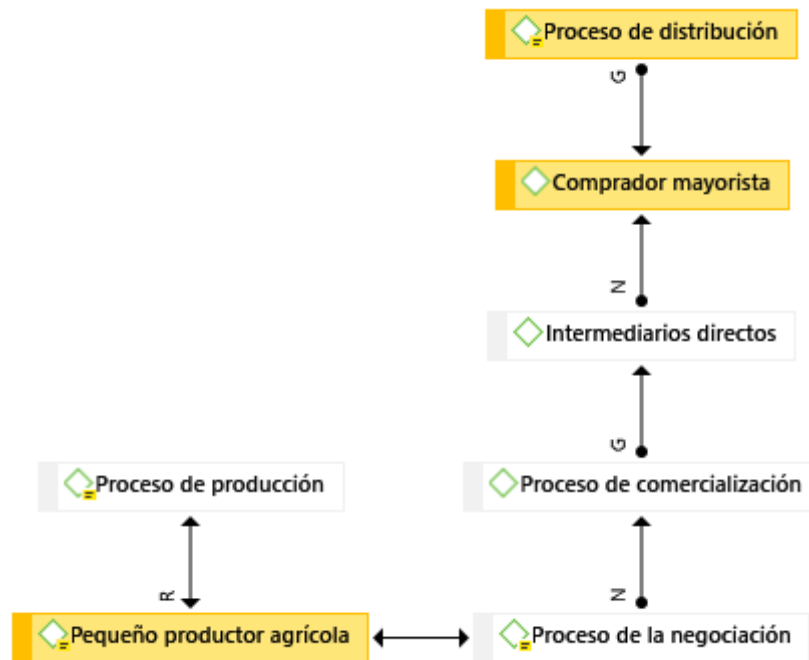


Figura 21. El canal de distribución de la piña en el mercado

Como se puede ver en la figura 21, los actores que conforman el canal de distribución están articulados para responder a las necesidades del mercado, en el caso de la piña de Lebrija, este inicia cuando el pequeño productor agrícola vende su producción ya sea a un intermediario directo, a un centro de acopio local, o en menor proporción a los distribuidores mayoristas.

A lo largo de este proceso de distribución el valor del producto se incrementa conforme pasa de un eslabón al otro, resaltando, como se dijo anteriormente, la situación desfavorable que tiene el pequeño productor agrícola, quien siendo uno de los más importantes eslabones de la cadena, por lo general, no cuenta con un margen de utilidad constante y suficiente para mantenerse en el negocio a diferencia de los demás actores: Distribuidores mayoristas, intermediarios directos, centros de acopio o empresas agroexportadoras.

Uno de los eslabones del canal de distribución, el comprador mayorista, ubicado en uno de los extremos y quien tiene una relación directa con el cliente final, ha empezado a hacer parte de un proceso de integración vertical, convirtiéndose así en productor y comercializador al mismo tiempo, esto le ha permitido por una parte, obtener disponibilidad de producto de forma constante y autónoma y, por la otra, lograr mayor control de los precios por la eliminación de parte de los intermediarios en las diferentes épocas de abundancia o escasez de este producto.

P4: “De esa forma (los compradores mayoristas) están en toda la cadena, entonces ya se dieron cuenta de la plata que se gana el intermediario... Pero ordenado él pude tener piña constante, puede decir bueno yo voy a sembrar 100 mil plantas mensuales, y así controla que va a tener piña a toda hora”.

El comprador mayorista tiene la ventaja de saber cómo es la dinámica del mercado, y al integrarse más con la cadena productiva, logra obtener un mayor beneficio ya que elimina parte de los eslabones del canal de distribución.

P4: "Ellos analizan las ventas, por ventas, por ejemplo, ellos saben que, en noviembre, diciembre, enero va a estar a 2000 pesos allá pa' ellos. Osea, para nosotros aquí puede estar de \$1500 a \$1300 el kilo”

4.4. Principales limitaciones y problemas en el negocio de la producción y comercialización de la piña en Lebrija, Santander.



Figura 22. Principales limitaciones y problemas del negocio agrícola para los pequeños productores agrícolas.

En la figura 22 se resumen las principales limitaciones que tiene el pequeño productor agrícola para enfrentar satisfactoriamente el mercado. En el proceso de la negociación que existe entre el pequeño agricultor y el intermediario directo existe una serie de situaciones o condiciones las cuales repercuten desfavorablemente en los ingresos que terminan percibiendo los pequeños productores, estos se explican a continuación.

4.4.1. Falta de planeación en la producción agrícola. Frente a la oferta y demanda de producto los participantes manifiestan que el pequeño productor agrícola hace una planeación en su producción de forma cortoplacista, está persigue tener disponibilidad constante de producto, más no lograr satisfacer completamente las necesidades del mercado. Además, en cierta forma los integrantes del estudio definen al pequeño productor como una persona impulsiva; se deja llevar por el furor de los buenos precios del mercado sin tener en cuenta que otros productores también están sembrando a la fecha el mismo cultivo y la misma variedad de producto.

OS: “Para mantenerse uno debe estar cultivando cada cierto tiempo, por ejemplo, cada 3 o 4 meses hacer un cultivo, para uno sostenerse, porque si no, deja caer la cantidad, ósea se cae uno y debe empezar de nuevo... Entonces, no va de la mano de los otros productores, porque luego hay sobreproducción. Pues sí, ese es el peligro.”

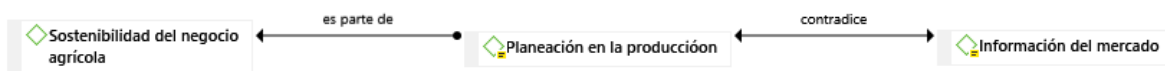


Figura 23. La planeación agrícola no corresponde a las necesidades del mercado

La planeación de los cultivos tiene una relación directa con la disponibilidad de recursos económicos, tan necesarios para una producción agrícola eficiente, si se siembran grandes volúmenes de piña es posible que esta limitación de recursos no permita fertilizar apropiadamente y, por tanto, al final se tengan productos que no cumplen las expectativas mínimas del mercado.

P2: “Seguir sembrando así de a poquita, para poder asistir bien, porque si siembra uno mucha cantidad entonces no es capaz uno de mantener el cultivo... ojalá si sembraba 200 mil, mejor sembrar 100 mil cada dos meses y la va uno manteniendo, la va uno asistiendo bien.”

4.4.2. Información del mercado. Aprovechada principalmente por intermediarios directos y centros de acopio a nivel local. La información del mercado (variación de precios, compradores, exigencias del producto, volúmenes de compra) al que accede el pequeño productor agrícola es limitada o prácticamente nula, por lo general la información que obtienen, viene de otros productores o del mismo intermediario. El pequeño productor está desinformado de las exigencias mínimas del mercado y termina reaccionando tardíamente.

P12: “Si aquí el mercado por lo menos en la piña nos pone piñas chiquitas, de 500 gramos, toca mandárselas de 500 gramos para cumplirle” Os: “Uno aquí sabe que es lo que le produce, pero no a como le paguen, incluso a veces uno no sabe si le pagan a \$1100 y resulta que el intermediario la está vendiendo a \$1500, o si se la pagan a \$800 y están viniendo a \$900, a veces se ganan \$400, a veces \$100”.

No tener la información clara del mercado, desconocer los precios con sus variaciones o el potencial de clientes existentes, significa para el pequeño productor percibir menos ingresos al estar en desventaja a la hora de vender su producción, esto limita la posibilidad de que el pequeño productor expanda su propio negocio ya sea integrándose con el canal de distribución o haciendo que el pequeño agricultor pierda dinero cuando consigue clientes que terminan incumpliendo los pagos acordados.

P10: “Lo verraco es que ahorita, no puede uno llegar y decir voy a hacer eso porque si Ud. no sabe a quién le venda, cualquiera es a tumbarlo a uno, si fuesen todos serios, pues uno mismo podía vender el producto y pagar uno un arriendo, comprar una bodega y todo lo necesario para comercializar directamente”

Los actores que mejor aprovechan la información del mercado en el negocio agrícola son los intermediarios directos, la relación se halla resumida en la figura 24; quienes siempre tienen

información estratégica de primera mano son este tipo de actores, tanto de los productores como de comercializadores mayoristas: centros de acopio, la agroindustria, clientes institucionales y las empresas exportadoras.

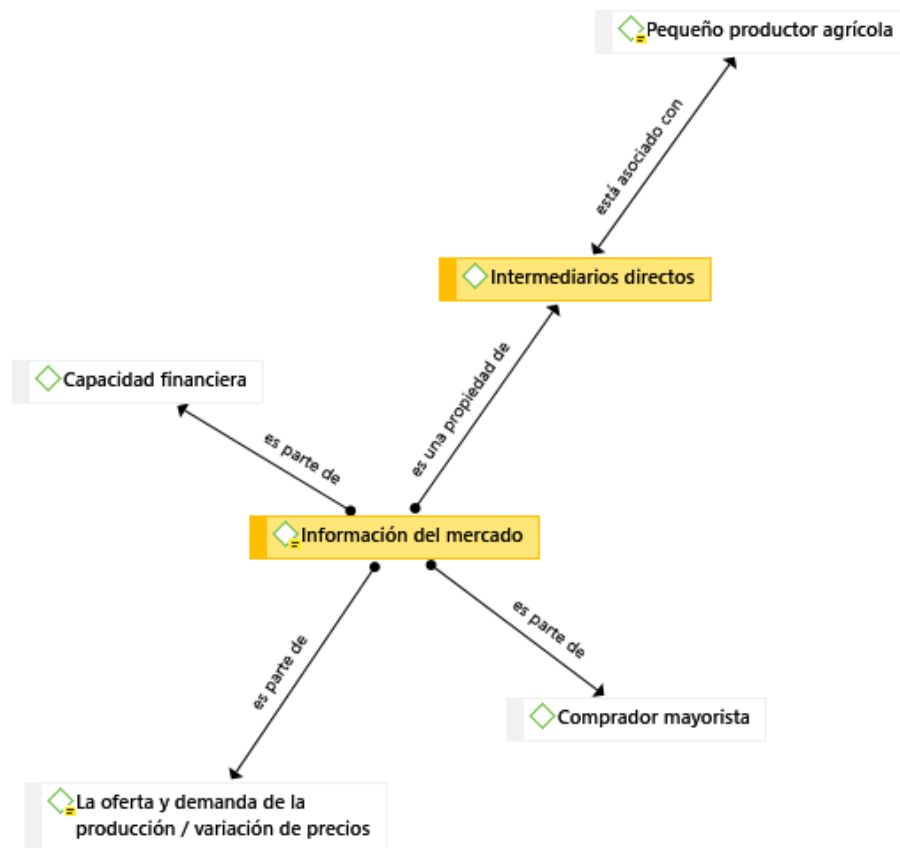


Figura 24. La información del mercado aprovechada por el intermediario

4.4.3 La variación de los precios en el proceso de la negociación.

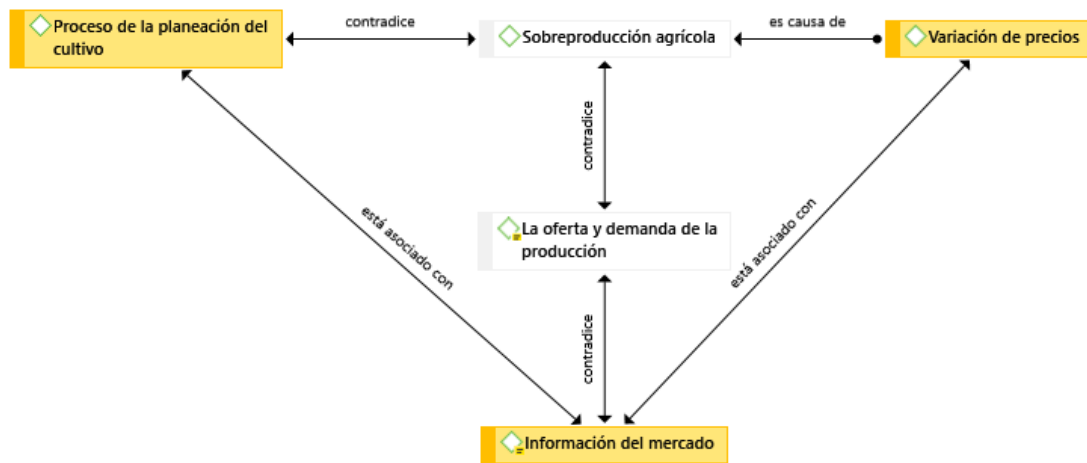


Figura 25. Elementos que intervienen en la negociación de la producción.

Uno de los problemas del negocio agrícola para el pequeño productor radica en la poca equidad que existe frente a los ingresos que recibe por la comercialización de sus productos. Aunque el intermediario o el comercializador mayorista tengan estandarizado un ingreso promedio que les da un margen de utilidad suficiente para mantenerse en el negocio, no ocurre lo mismo con el pequeño productor agrícola, ya que generalmente termina siendo impacto por la volatilidad en los márgenes de ganancia debido a las condiciones de oferta y demanda del producto o los altos costos de producción.

P1: “Los precios bajan y el único que soporta el golpe es el agricultor, la piña está a mil, el intermediario se gana los \$300 o \$200 y el comercializador se gana los otros \$300 o \$200, el único que sufre con el precio es el agricultor, arriba o abajo, el intermediario siempre se va a ganar la plata que se va a ganar y lo mismo el comercializador.

El intermediario sabe que, debido a su posición estratégica en el canal de distribución, puede influenciar infundiendo miedo o suspicacia frente a las decisiones que toma el pequeño productor agrícola a la hora de hacer la negociación de su cosecha.

"P7: "Este Sr. Que yo le vendía a él y me decía a mí y me llamaba y me mandaba WhatsApp Ud. Va a perder la piña, eso no se la venda Ud. Ese man es un ladrón, ese man es un yo no sé qué, no le vuelvo a comprar piña a Ud. Mire a ver qué hace cuando no tenga".

4.4.4. El proceso de la negociación de la cosecha. En el negocio agrícola entre el pequeño productor y el intermediario existe un actor preponderante, el cual es clave en la asignación de precios de compra o venta de la producción de la piña, este es el centro acopio, a nivel local denominado Centro Abastos el cual está ubicado en la zona industrial de Girón, Santander.

P9: "Eso es como corra en la plaza de Centro Abastos que es la principal de Bucaramanga, ¿no? Entonces se paga ahí más o menos de como esté corriendo en la plaza, pues se vende aquí en los cortes o se lleva allá casi toda la producción".

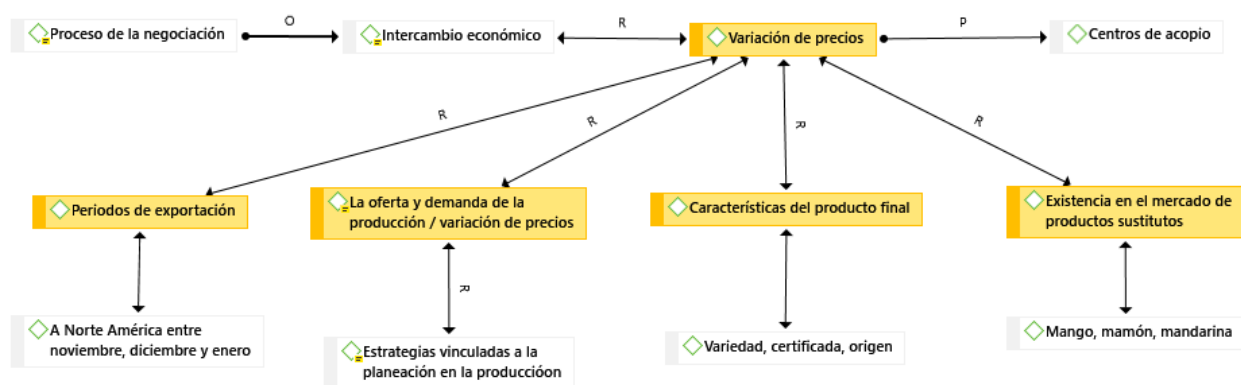


Figura 26. Situaciones que afectan la negociación de la producción a lo largo del año.

Para que se dé un intercambio económico que favorezca al pequeño agricultor, es necesario que las características del producto cumplan con las exigencias del mercado, en este caso, al mantener una oferta de producto que cumpla con los requerimientos del canal de distribución.

P4: “Que vaya buen color pal y don Carlos si la lleva verdecita porque los almacenes si requieren no que vaya mucho madura.”

Los precios de la piña no solo varían en función de la oferta y demanda de la producción, existen una serie de situaciones adicionales (figura 26) que afecta el proceso de la negociación, los cuales repercuten directamente en las ganancias que obtiene el pequeño agricultor.

- La oferta y demanda de productos.
- La calidad de la fruta.
- El origen de la fruta.
- Productos sustitutos: Mandarina, mango, mamón, en este último caso, la sobreoferta de productos sustitutos genera una baja en los precios de comercialización de la piña.
- Exportación de la piña en el periodo comprendido entre noviembre y enero de cada año.

El contacto entre los actores "productor e intermediario directo" ocurre generalmente vía telefónica, la llamada puede ser en cualquiera de las dos vías, el fin de dicha llamada es verificar la disponibilidad o la disposición para comprar o vender la producción, destacándose que siempre juega un papel trascendental, la oferta y la demanda de este tipo de producto agrícola.

P9: “Por decir ahorita, ahorita tol mundo le pide piña a uno, pero cuando esta barata ninguno le ofrece, Ud. llama a uno, llama al otro y ninguno va por allá a mirar”

Según los participantes del estudio, al definir un precio de negociación entre el pequeño productor y el intermediario, se recurre de manera informal al voz a voz que existe en centro de acopio local “Centro Abastos”. Por lo general, el precio se indaga vía telefónica con los

comercializadores mayoristas, o, con otros intermediarios directos, de esta forma, determinan a cómo pagar la cosecha al pequeño productor. Los precios varían en función de la oferta y demanda de producto, la existencia de productos sustitutos, la época del año de la cosecha, figura 26, donde se destaca que además dichos precios no se encuentran regulados por el gobierno.

P2: "hay días que está mucho variado, a veces está barato, a veces está caro, entonces, a cómo, a cómo vaya ir saliendo la cuestión".

4.4.5. Problemas de cultivo y asistencia técnica. El productor agrícola puede recibir asistencia técnica de dos tipos. La primera es la suministrada por las casas comerciales de los proveedores de insumos agrícolas, quienes más que beneficiar el proceso de la producción, terminan siendo asesores comerciales de los productos que ofrecen sin tener en cuenta que cada ciclo de cultivo es diferente uno del otro, lo que les interesa es vender sus productos así estos no beneficien la cosecha, prima el intercambio económico o la venta en sí sobre el beneficio que el productor agrícola reciba.

P3: "Eso llegan, 10, 20 visitantes, aquí ya no vienen, a venderle a Ud. productos, más que a hacer una asistencia técnica, pues ellos dicen que la vienen hacer, pero vienen básicamente a venderle productos a Ud. Ud. puede tener problema o no, pero ellos quieren vender sus productos por encima de que sirvan o no sirvan"

La segunda puede repercutir favorablemente en múltiples etapas de la producción agrícola, esta consiste en pagar asistencia técnica particular, lo cual beneficia considerablemente la calidad de la producción, sin embargo, esta por lo general no es tomada en cuenta en ninguna de las etapas del cultivo, este tipo de asistencia técnica fue abordada solo por uno de los participantes del estudio

quien manifestó la importante relación que tiene la asistencia técnica frente a la obtención de los diferentes tipos de certificaciones agrícolas existentes.

Dicha situación ocasiona graves problemas a nivel de cultivo como lo son aparición de enfermedades, abuso de insecticidas o plaguicidas, problemas de certificación agrícola, pero, principalmente, repercute negativamente en la calidad del producto que adquieren los consumidores al final del canal de distribución.

4.4.6 Información deficiente del mercado. La información, uno de los elementos fundamental en el negocio agrícola es descuidada en múltiples etapas del negocio, desde la producción hasta el momento de la comercialización, los participantes manifiestan que no les prestan atención a las necesidades del mercado y siembran sin tener en cuenta las exigencias mínimas requeridas:

P5: Si el mercado nos está pidiendo piñas rojas, nos toca producirlas rojas, si nos la pide amarillas, nos toca producírselas amarillas, si nos la pides verdes, toca producírsela verdes, y si no la pide cuadradas...

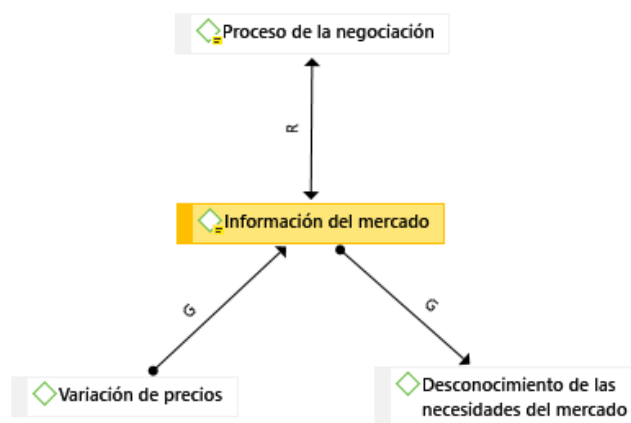


Figura 27. Información del mercado que el pequeño productor no aprovecha

La información de mercado también tiene una relación directa con el desconocimiento de la variación de los precios, lo cual ocasiona que el pequeño productor no tenga como poder negociar satisfactoriamente su producción al momento de la comercialización, afectando así su margen de rentabilidad.

P3: Importantísimo que el agricultor sepa a cuanto está pagando verdaderamente el comprador, ¿a qué me refiero? si el agricultor estuviera directo, si conociera la información directa del comprador (distribuidor mayorista) y a como está pagando uno ya podría entrar a negociar con el intermediario directo los precios para venderle.

4.5 Las prácticas de gestión de información en el negocio agrícola

Para comprender el fenómeno de la gestión de la información en el negocio agrícola, se hizo necesario realizar una serie de entrevistas a los pequeños productores agrícolas del municipio de Lebrija, las preguntas realizadas a los participantes del estudio estuvieron enmarcadas en tres temas: El papel del intermediario, el proceso de la comercialización y la negociación agrícola. A partir de los resultados obtenidos se lograron categorizar cuatro temas principales vinculados a lo largo del proceso del negocio agrícola: Descripción de los actores; el papel del intermediario en el negocio agrícola; el canal de distribución; principales limitaciones y problemas en el negocio de la producción y comercialización de la piña en Lebrija, Santander.

Al identificar las prácticas de gestión de información que llevan a cabo los pequeños productores agrícolas del municipio de Lebrija, se pudieron definir no solo las que lo caracterizan como el primer eslabón del canal de distribución, sino que también, se lograron especificar otras

prácticas de gestión información de un segundo tipo de actor, denominado para el presente estudio como el "intermediario directo".

Para comenzar, al analizar las características que tiene el pequeño productor agrícola de piña del municipio de Lebrija, se identifican una serie de carencias y debilidades que los dejan en desventaja en el negocio agrícola: Su comportamiento no corresponde a las condiciones cambiantes de un mercado que cada día es más dinámico y exigente; su modelo de negocio carece de planificación a largo plazo; cuenta con una débil estructura organizacional lo cual no le permite competir con otros agentes del mercado, en especial con los intermediarios directos, son estos últimos quienes terminan aprovechando esta situación.

Este último aspecto, vinculado a la débil estructura organizacional junto al comportamiento anacrónico del pequeño productor agrícola, mantiene cierta similitud con el estudio de (Parra Escobar, 2000) , quien afirmó que las fallas de gestión empresarial en la empresa agrícola se divide en dos componentes, por un lado, falta de destrezas o actitudes empresariales y por el otro, deficiencias en la gestión administrativa.

De este modo, el intermediario directo aprovecha dichas carencias para beneficio propio como se ve en la (Figura 18); son variados los aspectos que lo diferencian y le permiten tener una ventaja sobre el pequeño productor, quien además de recibir el coletazo de dicha volatilidad, asume los costos los cuales se incrementan constantemente, tanto a nivel de insumos como de mano de obra, afectando aún más el bajo margen de ganancia que termina recibiendo este actor (Caiced Díaz del Castillo , 2013).

Los participantes del presente estudio hicieron alusión a la imagen desfavorable que tienen del intermediario directo, debido a las excesivas ganancias que dicen obtienen en el negocio agrícola,

tal como dijo (Chavarín, 2019) “Este es el lado negativo del fenómeno de la intermediación el cual ocurre cuando se ejercen prácticas abusivas de compra en perjuicio de los productores”.

Resulta paradójico que la presencia del intermediario es bien vista por parte de los participantes en esta etapa del estudio en aspectos tales como: la absorción del riesgo, la distribución del producto, la reducción de los costos logísticos, su capacidad de organización y las buenas relaciones entre actores. Esto ocurre debido a las limitaciones que tiene el pequeño agricultor para lograr enfrentar el mercado de forma satisfactoria, (Chavarín, 2019) añade en su estudio que los productores le venden al intermediario directo por la especialización que este tipo de agente económico tiene debido a que: Carecen de una infraestructura básica de almacenamiento y transporte, o bien, porque no cuentan con ciertos conocimientos acerca de los procesos de comercialización.

Una de las fases de esta etapa del estudio logró documentar parte del proceso de integración vertical que están llevando a cabo los distribuidores mayoristas en el canal de distribución, dichos actores buscan reducir los costos asociados por la presencia del intermediario en el negocio agrícola y tener mayor control sobre la producción en aspectos tales como volumen y calidad del producto, este particular interés del distribuidor mayorista coincide con (Victoria, 2011) quien afirmó: “La integración vertical se encuentran en la búsqueda de ventajas en costos, que deberían llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y ventajas estratégicas y, de este modo, permitir a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores”.

La carencia, tanto de planificación, como de obtención de información del mercado, repercuten directamente en los márgenes de ganancia que obtienen los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija, dichos actores deben enfrentar el gran problema de la volatilidad de los precios. Al ocurrir dicha situación, si los precios bajan impredeciblemente, los ingresos

disminuirán ocasionando así que las unidades productivas familiares tengan dificultades para pagar los préstamos o adquirir insumos, y al final terminarán endeudándose (Núñez & Aspitia, 2014).

Una de las desventajas que tiene el pequeño agricultor de piña de en Lebrija es la incapacidad para aprovechar la información del mercado, esto, debido a una situación generalizada en todo Colombia, la alta tasa de analfabetismo que en el campo colombiano está en el 12.6%, la deserción escolar (Gutiérrez Ávila, 2019), la falta de adopción de tecnologías y competencia digitales (FAO, 2019), situaciones que repercuten directamente en los conocimientos y habilidades básicas de los habitantes rurales, lo cual se refleja en una cosmovisión limitada del negocio agrícola por parte del pequeño productor.

Según (Parra Escobar, 2000) la información que puede obtener del mercado viene solo de amigos, comerciantes o técnicos, tales carencias influyen en su baja capacidad de negociación, dejando al agricultor en desventaja frente al mercado, en tanto que los demás agentes económicos aprovecha esa situación en este caso, los intermediarios directos o los centros de acopio local según los hallazgos de esta fase investigativa.

La negociación de la producción es el momento clave para el pequeño productor, en esta etapa se ve reflejado el resultado de la cosecha, como se dijo anteriormente la oferta o demanda harán variar el precio final de venta, sin embargo, existen ciertas circunstancias que favorecen el precio de la producción como son época de cosecha de productos sustitutos, temporada de exportación de piña, la calidad de la fruta (figura 26).

Frente al proceso de la negociación se encontró que existe un actor clave, el centro de acopio, localmente denominado Centro Abastos, dicho agente tiene la capacidad de establecer por sí sólo el precio de negociación en la primera etapa del proceso de distribución, circunstancias como las descritas anteriormente le permiten tener esta capacidad: analfabetismo generalizado, falta de una

estructura organizacional acorde, desaprovechamiento de la información del mercado. Carencias que determinan el bajo nivel de negociación y las cuales, dejan al productor en desventaja frente al mercado, a merced de los demás agentes, limitando su posibilidades en la expansión de su negocio (Parra Escobar, 2000).

La asistencia técnica que reciben los pequeños agricultores agrícola del municipio de Lebrija se clasifica en dos tipos: Primero, se encuentra la asistencia técnica que ofrecen las casas comerciales y que por lo general no permite alcanzar buenos resultados con respecto a la calidad final del producto, este tipo de asistencia técnica busca vender por encima de cumplir con las necesidades reales del cultivo.

Segundo, la asistencia técnica que es paga por los mismos agricultores cuya finalidad es aumentar la calidad de la producción y estandarizar el proceso como tal, esto le permitiría mejorar su margen de utilidad, e incluso, facilitaría la obtención de diversos tipos de certificaciones agrícolas, los cuales, a su vez, permitirían acortar el canal de distribución al llegar directamente con el distribuidor mayorista. Sin embargo, esta última opción de asistencia técnica paga, no es tomada en cuenta por la gran mayoría de los agricultores locales.

Para el (Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE), 2014) los productores aún no perciben la adopción de prácticas poscosecha ni de los criterios de clasificación como alternativas para dar valor agregado y elevar sus ingresos, aducen a que la implementación de “Buenas Prácticas” en la cadena de producción-comercialización requiere inversiones que superan su capacidad económica y afectan directamente la rentabilidad del negocio”.

Para concluir, se encontró que la venta de la cosecha de los pequeños productores de piña de Lebrija se realiza en la mayoría de los casos a un intermediario directo en las inmediaciones de la

finca donde se tiene la producción, de los 13 participantes entrevistados, solo uno vende a distribuidores mayoristas, esto lo logró al implementar asistencia técnica, estandarización de procesos y obtención de certificaciones agrícolas como BPA, permitiendo de esta manera obtener una producción con calidad y cumplir con los estándares de este tipo de clientes.

En el estudio llevado a cabo por (Toro, 2014) se encontró que 81% de los agroproductores reconocen que la calidad es la necesidad más importante para los clientes, pese a esta respuesta, se constató en este estudio que dicha exigencia no se cumple a plenitud por la mayoría de los participantes, en especial, debido a la carencia de una asistencia técnica que permita obtener un producto de mejor calidad y con un aporte mínimo de valor agregado como lo es algún tipo de certificación, según (Nielsen, 2017) 6 de cada 10 colombianos están dispuestos a pagar más por productos Premium con altos estándares de calidad.

5. Fase tres. Tácticas identificadas

Para formular un conjunto de tácticas de gestión de información a fin de mejorar el proceso de comercialización de piña en el municipio de Lebrija, se abordó una metodología de investigación participativa denominada investigación acción, los hallazgos están descritos en los capítulos anteriores y permitieron direccionar esta fase del estudio de forma más precisa y concreta.

En esta etapa del estudio los participantes describieron una serie de tácticas vinculadas tanto a nivel de producción como de comercialización agrícola, específicamente se identificaron dos tipos de tácticas: En el primer grupo están las estrategias que se ejecutan en la actualidad, y en un

segundo grupo, estrategias que consisten en ideas o proyectos que se tienen contemplados pero que hasta ahora no se han llevado a cabo.

Se recopilaron ideas y experiencias de un grupo de diez participantes, el material recolectado, tanto grabaciones de voz como anotaciones manuscritas se cargaron, procesaron, interpretaron y analizaron por medio del software de análisis cualitativo Atlas.ti, herramienta que permitió tener una mejor perspectiva de los datos.

Se lograron identificar 7 diferentes tipos de tácticas como se puede encontrar en la figura 28, todas interrelacionadas unas con otras, pero algunas con una mayor relevancia que las demás, ya que los participantes las vinculan con más frecuencia en la comercialización agrícola.

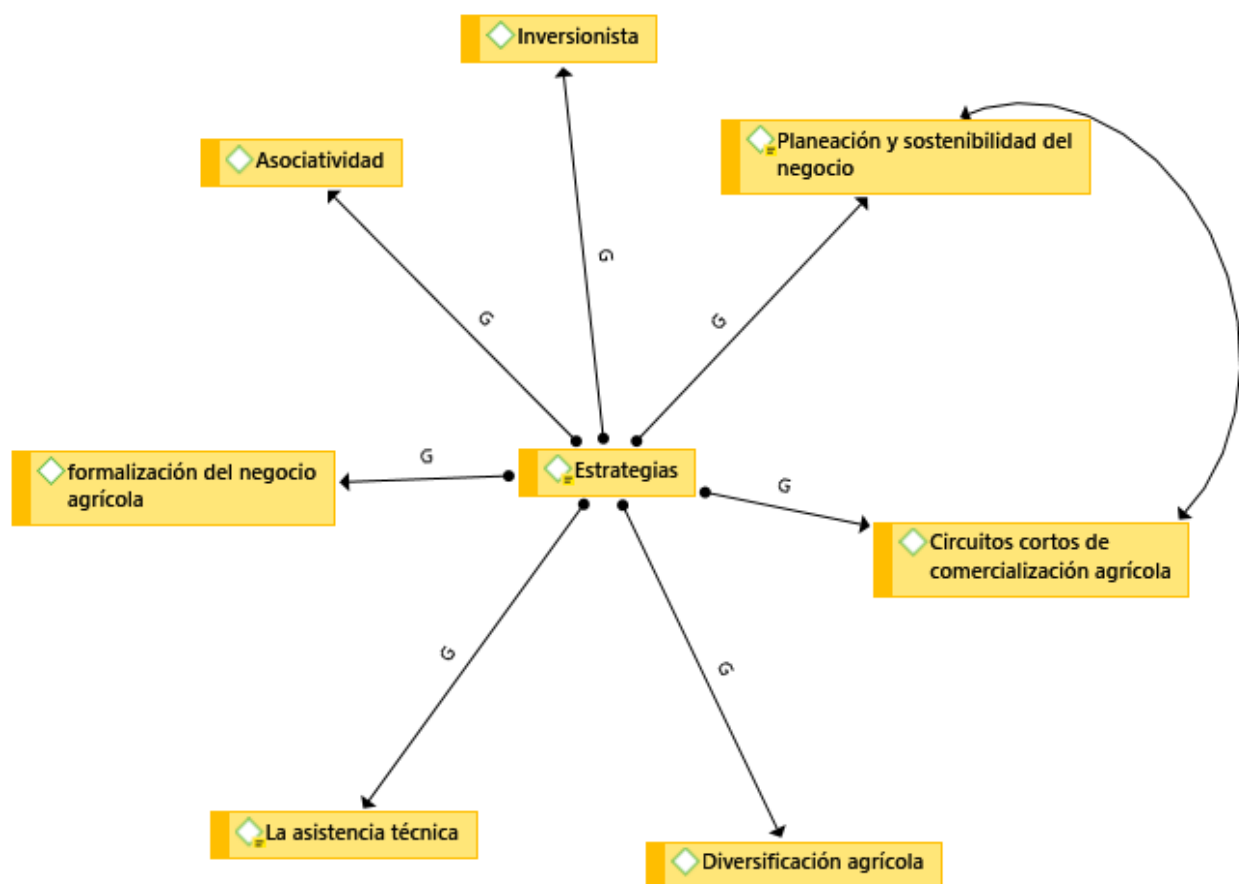


Figura 28. Tácticas identificadas para la formulación de la estrategia

5.1 Conformación de una organización de productores.

Como tal, el pequeño productor agrícola es consciente de la importancia que puede tener el hacer parte de algún tipo de organización al obtener beneficios de tipo tributarios y agrícolas.

P4: “Crear una asociación para no solo comercializar sino también para tener beneficios tributarios, e incentivos agrícolas, podría disminuir precios de insumos, poder tener asistencia técnica la saldría más económica al contratar un ingeniero para a asistir treinta predios o treinta agricultores que tener por uno solo”.

En adición al punto anterior, y de acuerdo a la figura 29, algunos de los participantes dicen que las organizaciones de productores pueden lograr múltiples beneficios en cuanto a la planeación de la producción que, junto a una asistencia técnica integrada en la etapa productiva, beneficiaría sustancialmente a cada uno de los socios que la integran para, de este modo, poder acoplarse a la red de distribución de una forma más eficiente y competitiva.



Figura 29. Principales vínculos asociados con la conformación de una organización de productores

P2: “Si uno se asociara y pudiera programar siembras, se podría mantener una oferta suficiente de producto, por ejemplo 50 toneladas mensuales, 100 toneladas semanales para venderle a un gran cliente... la asociación podría tener tres camiones para llevar la piña a Medellín y Bogotá”

5.2 Canales cortos de distribución agrícola en la piña

Para los participantes es importante acortar el canal de distribución mediante la eliminación de uno o varios de los intermediarios presentes a lo largo del proceso de distribución, esto, con el fin de obtener una mayor ganancia en el negocio agrícola, en este sentido, dichas tácticas se podrían vincular con los denominados “circuitos cortos de comercialización agrícola” a los que se hacen alusión en la primera fase del estudio.

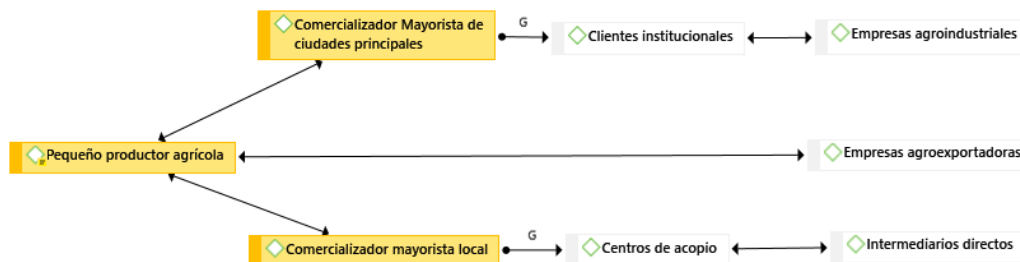


Figura 30. Canal de distribución de la piña a nivel nacional y local

Así entonces, los participantes manifiestan que para que exista la posibilidad de tener un canal de distribución corto es necesario se empiecen a absorber las capacidades con las que cuentan los intermediarios directos en el negocio de la comercialización agrícola, en este sentido, tendría una especial relevancia la formalización del negocio agrícola: El manejo estratégico de la información, una alta capacidad de producción, datos de los compradores potenciales como son

las empresas agroindustriales, instituciones públicas como hospitales o centros educativos, o los distribuidores mayoristas.

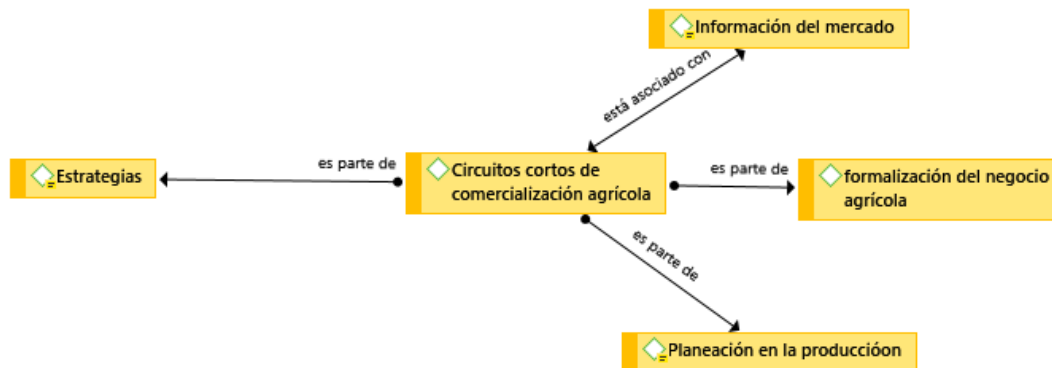


Figura 31. Estrategia vinculada a los circuitos cortos de comercialización agrícola

La figura 31 muestra como tal una estrategia ya más interrelacionada con otros ítems hallados a lo largo del estudio, donde tiene especial relevancia la formalización del negocio agrícola la cual podría absorber parte de la capacidades con las que cuenta el intermediario (figura 18) como se explicó en la segunda fase del estudio.

P1: “Si uno pudiera, organizarse y despachar directamente a Bogotá, ya no se tendría que pasar por manos de uno o dos intermediarios... Sería muy bueno poder vender directamente agricultor - distribuidor mayorista - consumidor final. Si se logra vender directamente a la empresa mayorista uno se podría ganar lo que recibe el intermediario”.

5.3 La planeación y la sostenibilidad del negocio agrícola

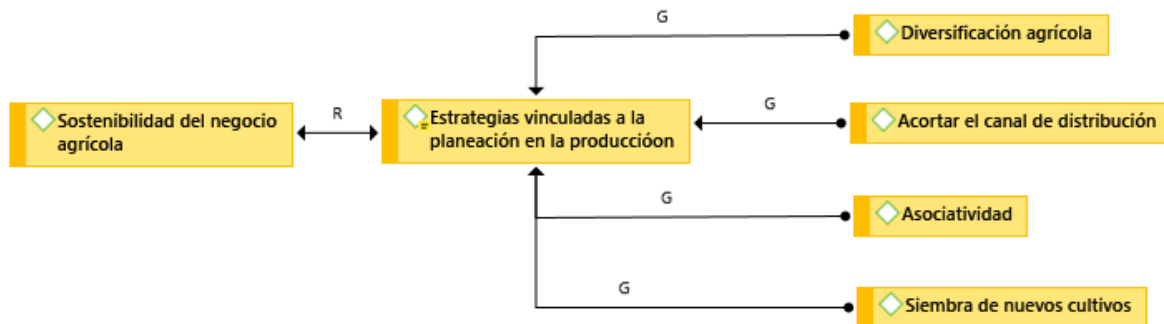


Figura 32. Tácticas vinculadas a la planeación de la producción agrícola

Al realizar la planeación de la producción (figura 32), los pequeños productores de piña no podrían dejar a un lado la sostenibilidad del negocio agrícola, tales conceptos están íntimamente ligados en la práctica, para los participantes, es muy necesaria la estabilidad del modelo de negocio en el tiempo ya que es su principal fuente de sustento económico.

P4: “No dejar caer la mejora, por ejemplo, si uno tiene 50 mil se debe avanzar, ojalá pasar a 100 mil, entonces, de 100 mil, pasar a 200 mil, y así constantemente. Pero no dejarse caer por que, por ejemplo, ya un piñal de estos con 5 meses ya salir, y uno tiene que ir pensando en arreglar otro pedacito para cuando este venga, el otro va a media marcha”.

Los pequeños agricultores encuentran gran interés en procesos que integren actividades de asociatividad para garantizar de forma conjunta las siembras periódicas en nuevos terrenos.

P6: Um: “Si uno se asociara y pudiera programar siembras, podríamos mantener por ejemplo una oferta de mercado constante... Si unos 20 o 30 agricultores se integraran en un proyecto productivo de piña y pudieran sacar un millón de plantas mensuales, esto garantizaría la producción suficiente para satisfacer al mercado”.

Los agricultores manifiestan que la resiembra periódica de nuevos cultivos es otro elemento fundamental para garantizar la estabilidad del negocio agrícola, para que esto recurra, por lo general, ingresa un tercero con el papel de inversionista, quien cuenta con capital para inyectarle cuando los recursos no son suficientes al continuar sembrando.

P11: “Es mejor sembrar de a poco y entonces ir invirtiendo lo que es, así uno logar sacar una cosecha con mayor calidad y se va manteniendo uno, que sembrar bastante...Para sostenerse uno debe estar cultivando cada cierto tiempo, por ejemplo, cada 3 o 4 meses sembrar un nuevo cultivo”

Por su parte, para este tipo de actores agrícolas, la planeación y sostenibilidad del negocio debería mantener una estrategia que busque acortar estratégicamente el canal de distribución, “los circuitos cortos de comercialización agrícola” los cuales permitirían mejor el margen de ganancia.

Para finalizar, la diversificación agrícola es otra de las partes que componen las estrategias de planeación y sostenibilidad en el negocio de la producción de piña, para los agricultores el lograr introducir otros tipos de cultivos alternos a la piña, ya sea el banano, maracuyá o yuca, permitiría absorber parte de la problemática que representa la variación de los precios, especialmente en los momentos que baja el precio piña en el mercado debido principalmente a la sobreproducción.

P2: “Pues le digo la verdad, ese problema que hubo con los precios de la piña en años recientes, nos encaminó a no depender solo de la producción de esta fruta, nosotros tenemos cultivos alternos de banano y maracuyá que permiten sostenernos cuando existe algún tipo de crisis”.

5.4 La asistencia técnica y el valor agregado.

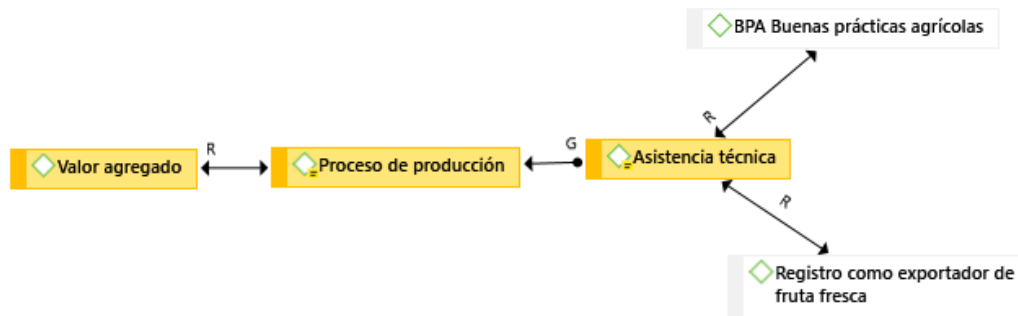


Figura 33. La asistencia técnica y el valor agregado

Como se ve en la figura 33, para los participantes el valor agregado que podría tener la producción de piña podría ser de dos tipos: la certificación de buenas prácticas agrícolas BPA en el predio donde se siembra el cultivo y el registro como exportador de fruta fresca, ambas interrelacionadas, vinculadas al proceso de la producción y expedidas por el Instituto colombiano agropecuario ICA.

P4: “Mejor dicho, si Ud. cumple BPA Ud. cumple registro ICA, Por qué, porque BPA Le exige a Ud. trazabilidad en cuanto a documentación... contratos de arrendamiento, concesiones de agua. Todo esto manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo de residuos sólidos, control de aguadas, residuos sólidos, residuos líquidos, limpieza y desinfección, lo cual se traduce finalmente en que el consumidor adquiere un producto de calidad”.

Además, los integrantes del estudio manifiestan un especial interés en qué la piña cultivada en el municipio de Lebrija pueda obtener la denominación de origen, dicha certificación le permitiría posicionar su producción al ser reconocida como una comunidad de agricultores con un proceso artesanal, de gran arraigo tradicional y quienes hacen casi todo el proceso a mano, desde la

siembra, la deshierbada hasta la fertilización, en un ambiente geográfico y agroclimático que los hace diferenciarse frente a la producción agrícola de otros lugares.

P5: "Llega piña de dos kilos de Lebrija y se vende más cara y primero que la de otros lugares como El Valle o los Llanos, ¿por qué? Por la calidad, solo por la calidad, además, mucha gente le está dando valor agregado a la parte cultural, ¿sí? La nueva economía naranja, aquí la mayoría de procesos de hacen a mano, algo que al final uno no lo ve como productor, pero el consumidor si lo percibe y hay gente dispuesta a pagar por eso".

Para los participantes el valor agregado que pueden tener su producción está vinculado con la asistencia técnica que obtienen los cultivos en las diferentes etapas.

P4: "Las certificaciones permiten tener mayor calidad de fruta por qué? Porque al agricultor se le exige asistencia técnica".

Las estrategias focalizadas en asistencia técnica nacen de la necesidad de no sólo contar con el conocimiento que se adquiere basado en la experiencia propia, adquirida por lo general de una generación a otra de productores, "padre a hijo". Para los integrantes de esta etapa del estudio, la asistencia técnica puede beneficiarlos considerablemente ya que, al obtenerla constantemente, pueden mejorar su producción a lo largo de cada una de las etapas, desde la siembra hasta la recolección del fruto.

Además, agregan que, mediante un proceso integral de asistencia técnica, es posible la transferencia tecnológica del conocimiento, de tal forma que se pueden llegar a lograr estandarizar los procesos de producción del cultivo al tiempo que logra cumplir con las exigencias del mercado.

P9: "Yo por ejemplo tengo mi propio sistema de producción, puedo producir la piña y aquí o allá, va a salir igual. He aprendido a hacer la aplicación y he aprendido a hacer los costos del cultivo."

Los costos asociados asistencia técnica no son tan altos como la mayoría de productores piensan, uno de los participantes manifestó que contratar un asistente técnico por mes cuesta \$100.000, pero este valor podría ser inferior si se cuenta vinculado a algún tipo de asociación de productores.

5.5 Formalización del negocio agrícola

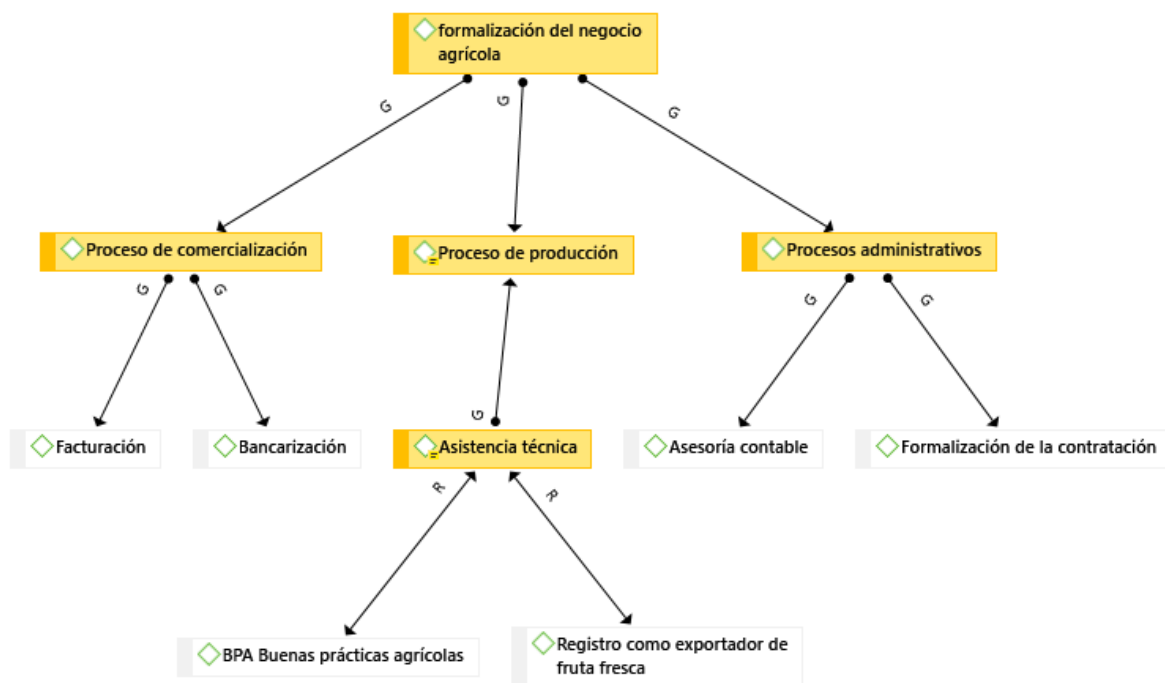


Figura 34. Táctica vinculada con la formalización del negocio agrícola

Los partícipes del estudio dicen que la formalización del negocio agrícola corresponde a aquellas personas que han podido absorber parte de las capacidades que tienen los intermediarios, al observar la figura 34, por ejemplo, se puede observar las principales características: Poder emitir facturas al momento de la venta, el contar con asesoría contable y financiera periódicamente, tener una cuenta bancaria para recibir el pago de los clientes.

Por otro lado, a nivel productivo, en aspectos tales como tener asistencia técnica la cual, a su vez, facilita parte del proceso de obtención de los diversos tipos de certificaciones (BPA, Registro como exportador de fruta fresca) vinculado en cierto sentido con el valor agregado que se le puede otorgar al product.

P5: “Ellos (los mayoristas) exigen factura, para ellos es muy importante que la persona que les venda les facture, para poder reportar la compra, y si no, le compran a un intermediario, por eso es que a veces los intermediarios son indispensables en ese proceso de comercialización.

5.6 Formulación de la estrategia

Al elaborar una estrategia de gestión de información en aras de eliminar parte de la intermediación presente en la comercialización de la piña producida por los agricultores del municipio de Lebrija, fue necesario conocer las tendencias presentes en la literatura científica en cuanto a estrategias de comercialización agrícola, además, identificar las prácticas de gestión de información que llevan a cabo los agroproductores de la piña y cuáles son sus limitaciones y problemas.

Después de haber realizado el diagnóstico correspondiente, tanto a nivel externo, como a nivel interno en el ejercicio de la comercialización agrícola de los pequeños productores de piña, se plantean una serie de tácticas de acuerdo a los hallazgos de las primeras dos etapas del estudio (figura 35), estas involucran aspectos vinculados tanto con gestión de información como con la estructura organizacional del modelo de negocio.

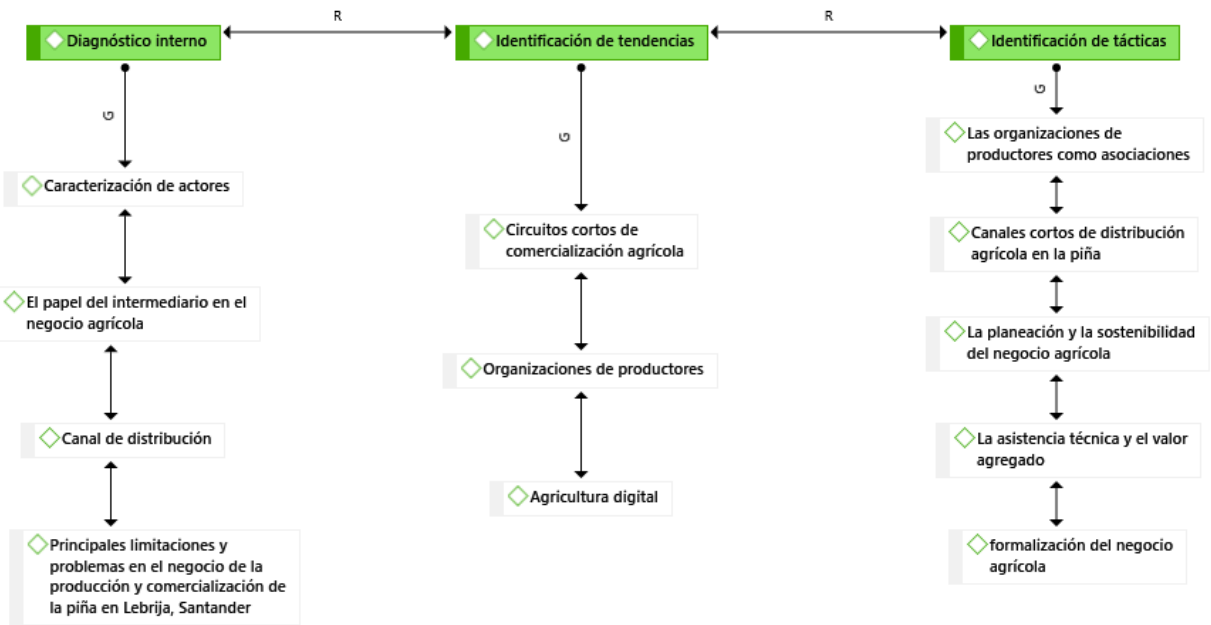
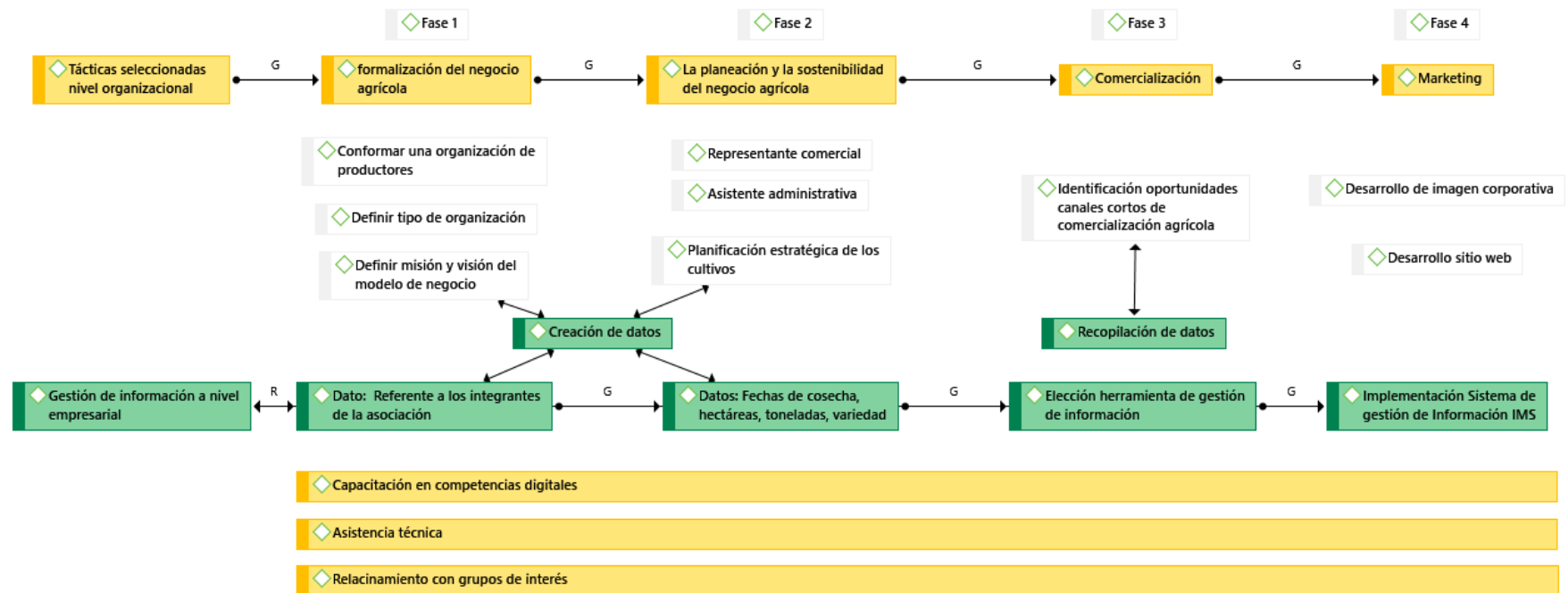


Figura 35. Hallazgos de las diferentes etapas del estudio para la formulación de una estrategia de gestión de información

En la búsqueda de mejorar el proceso de la comercialización agrícola, es necesario que los pequeños agricultores de piña se integren en un modelo de negocio que permita formalizar su estructura organizacional y mejorar sus capacidades en múltiples ámbitos, desde la producción hasta la comercialización.

La estrategia de gestión de información se plantea de acuerdo a (Newman & Logan, 2008) , quien afirma “Las organizaciones no pueden implementar la gestión de información empresarial como un solo proyecto, deben implementarlo como un programa coordinado que evoluciona con el tiempo”. Por tanto, la presente estrategia se ejecutará a lo largo de un periodo de 12 meses y contará con 4 fases las cuales se muestran continuación.



5.6.1. Formulación del plan de acción. El siguiente plan de acción se basó en (Sainz de Vicuña, 2012), se divide en tres grupos, centrado en las personas, los proceso y las herramientas / tecnología (i-SCOOP, 2019)

Tabla 2.

Tácticas centradas en las personas

Táctica centrada en la gente		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
Crear de una organización de productores a fin de promover la formalización del negocio en la comunidad de productores agrícolas de la piña.	Crear una organización de productores con mínimo 20 agricultores de piña del municipio de Lebrija, deben contar con especial interés en proyectos de planificación y tecnificación agrícola.	Líder de procesos
Capacitar en competencias digitales a los integrantes de la organización de productores a fin de que comprendan el proceso de la gestión de la información en el negocio agrícola:Cuál es su papel y que beneficios obtienen	Articular 5 capacitaciones entre universidad y estado (alcaldía y gobernación) para capacitar en competencias digitales frente a la implementación de una estrategia en gestión de información para el negocio agrícola de la piña a los agricultores miembros de la organización de productores de piña del municipio de Lebrija.	Líder de procesos
Conformar un equipo de trabajo idóneo para asumir las funciones más relevantes de esta primera etapa del proyecto.	Contratar a tres personas para asumir el cargo de director(a) comercial para que formule una estrategia de comercialización acorde a las actuales necesidades del negocio agrícola y un(a) asistente administrativo(a) para ejecutar	Líder de procesos

Táctica centrada en la gente		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
	las funciones vinculadas con las labores administrativas que conlleva una organización de productores agrícolas. Un director(a) del proyecto quien asumirá las funciones de ejecución, control y seguimiento de la estrategia planteada.	

Tabla 3.

Tácticas centradas en los procesos

Tácticas procesos		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
Identificar las nuevas oportunidades de negocio en base a los “canales cortos de comercialización agrícola” a fin de acortar el canal de distribución	Encontrar los mercados institucionales, agroindustriales, agroexportadores, o distribuidores mayoristas interesados en adquirir piña. Definir un plan de acción con los objetivos y acciones a desarrollar para captar nuevos clientes.	Líder de procesos
Crear un modelo de planificación de la producción agrícola de acuerdo a las condiciones del mercado a fin de favorecer los precios en la etapa de comercialización.	Conformar el ciclo idóneo de la producción / calendario que permita identificar las múltiples variables que afectan la comercialización de la piña, este debe contener el volumen, cantidad y fecha de las cosechas que tienen los actuales integrantes de la organización.	Líder de procesos

Tácticas procesos		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
Desarrollar un modelo de gestión de información que permita el aprovechamiento de la misma, conforme la necesidad del modelo de negocio en áreas de producción, comercialización y el procesamiento de transacciones.	Mapas de los procesos de donde se defina la captura, el almacenamiento, la preservación y la entrega de los datos para su aprovechamiento en las diferentes áreas del negocio agrícola.	Líder de procesos

Tabla 4.

Tácticas centradas en las herramientas / tecnología

Tácticas de herramientas / tecnología		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
Implementar un software agrícola a fin de apoyar las tareas de planeación, gestión y seguimiento en la producción de la piña de los integrantes de la organización	Contratar o desarrollar un software que permita llevar el registro y control de la producción de la piña, dicha herramienta debe también integrar módulos para ventas, facturación, registro de clientes y comunicación. Área estratégica de impacto: Producción y comercialización	Líder del proyecto
Crear la página web de la organización de productores con el propósito de posicionar a la empresa en el mercado de la piña en Colombia.	Desarrollar un sitio web que permita ayudar a posicionar a la empresa en el mercado, dicho sitio debe ser compatible con los diversos dispositivos: Computador, celular, tabla. La página debe enfocarse en el mercado b to b, contener formularios de contacto y describir los valores centrales de la	Líder del proyecto

Tácticas de herramientas / tecnología		
Objetivo Estratégico	Iniciativa-Proyecto	Responsable
	organización de productores. Área estratégica de impacto: Mercadeo	
Desarrollar la imagen corporativa con enfoque en los valores centrales de la organización de productores, esto con el fin de posicionar una marca comprometida y responsable en el desarrollo de sus actividades en cuanto a la producción y comercialización de piña lebrijense.	Contratar con una agencia publicitaria el desarrollo de la identidad corporativa de la organización de productores agrícolas, esta debe tener inmersa los valores centrales que la caracterizan. Área estratégica de impacto: Mercadeo	Líder del proyecto

6. Conclusiones

Haber comenzado el estudio con la revisión sistemática de la literatura mediante un análisis biométrico permitió direccionar la investigación de forma más apropiada al identificarse conceptos claves para ser aplicados en las siguientes fases de la investigación: La producción, la sostenibilidad, el comportamiento, la planificación agrícola, el marketing, el relacionamiento, la seguridad alimentaria son constantes en este campo de estudio. La comercialización agrícola y, el mercado y la cadena de valor, descritos en esta parte del estudio permitieron obtener una mejor perspectiva del negocio agrícola, de tal forma que se pudieran encontrar las prácticas más de mayor relevancia o afinidad.

Las dinámicas del mercado cambian día a día, existen cada vez más tendencias en cuanto a prácticas para facilitar la comercialización agrícola de los pequeños productores rurales, estas buscan mejorar la calidad de vida de las unidades productivas familiares. Esta primera fase del estudio se concentra en tres frentes que se describieron con mayor detalle en el punto 3.3: La agricultura digital, Las organizaciones de productores y Los circuitos cortos de comercialización agrícola.

A partir de dicho hallazgo, ya se permite entrever la importancia que tiene una estructura organizacional apropiada a nivel de las unidades productivas familiares para enfrentar el mercado de forma satisfactoria, adaptar las mejores prácticas al negocio agrícola, beneficia considerablemente la calidad de vida de los pequeños agricultores según la literatura revisada.

El negocio agrícola de los pequeños productores en Colombia tiene muchas debilidades, especialmente a nivel de su estructura organizacional, una de las causas de esta situación podría estar ligada al abandono del estado, quien a lo largo de las décadas ha descuidado un sector poblacional con múltiples carencias a nivel educativo y social, ocasionando así, un conjunto de agricultores con carencias para la puesta en práctica de un modelo de negocio que logre satisfacer sus necesidades básicas.

Identificar y caracterizar a los diversos actores que componen el canal de distribución de la piña resultó fundamental para comprender con mayor detalle el proceso de la comercialización agrícola, al analizar a cada uno de estos, se logró comprender minuciosamente cuál es su papel en el negocio agrícola y cuales perjuicios o beneficios representan para el pequeño productor agrícola, destacándose especialmente el intermediario directo y el distribuidor mayorista.

Los pequeños productores de piña del municipio de Lebrija no realizan prácticas de gestión de información acordes a las necesidades del negocio agrícola, sin embargo, existe un actor que si lo

hace a un nivel que le permite obtener un mejor resultado económico en el desarrollo de su actividad, este es el intermediario directo quien según la literatura y los hallazgos de esta segunda parte del estudio, cuenta con las capacidades, comportamientos y habilidades necesarias para aprovechar la información del mercado al usarla a su favor a un nivel que le permite mantener una ventaja en el negocio.

Formular una estrategia de gestión de información para los pequeños productores de piña resultó siendo una tarea compleja, múltiples carencias a nivel de formación académica, el miedo al cambio o la adopción de tecnologías complican la ejecución de la estrategia, por lo tanto, se sugieren una serie de capacitaciones a lo largo de esta primera fase de ejecución del proyecto.

Para lograr neutralizar parte de la problemática vinculada a la presencia de los intermediarios directos en el negocio agrícola, se sugiere conformar una organización de productores, a partir de la revisión sistemática de la literatura y el análisis de datos obtenidos en campo, se llegó a la conclusión que era necesario. El modelo de negocio deberá poder competirle directamente al intermediario directo como también, ayudar a formalizar el negocio agrícola de los pequeños productores del municipio de Lebrija.

La formulación de esta estrategia busca la formalización negocio agrícola y la adopción de un sistema de gestión de información que ayude a eliminar parte de la intermediación del negocio, no resultó una tarea fácil, sin embargo, al aplicarse las tácticas identificadas en la literatura y en el trabajo de campo se logró definir una ruta de trabajo la cual se ejecuta gradualmente a lo largo de un año.

El cambio es inevitable en el mundo organizacional, día tras días las dinámicas del mercado hacen que las empresas tengan que evolucionar y adaptarse a nuevas condiciones, hoy día sería casi imposible que una empresa de cualquier sector pueda llegar a ser competitiva sin tener en

cuenta las tecnologías de la información y la comunicación. La gestión de la información es la antesala para la transformación digital de los negocios, para adaptarse a una estrategia de gestión de información, una organización debe primero contar con interés, capacidad y disposición para afrontar cambios sustanciales en los modelos de negocios, es muy necesario romper el paradigma de que la tecnología es sólo para ciertos tipos de empresas.

7. Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos a lo largo del desarrollo de este estudio con la comunidad de productores agrícolas del municipio de Lebrija, se sugiere el siguiente conjunto de recomendaciones vinculadas a la producción y comercialización de la piña.

- El presente estudio se centró en la comercialización de la piña, más, no tuvo en cuenta la transformación que este tipo de producto agrícola puede tener para dar solución al problema de las épocas de sobreproducción y la volatilidad de sus precios, tan recurrente en este tipo de cultivo. Existe una gran variedad de opciones para su transformación: Jaleas, mermeladas, jugos, conservas, té, piña liofilizada, piña deshidratada. Esa sería una gran oportunidad de negocio para los productores locales. Se haría necesario formular un plan de negocio que permita determinar la factibilidad del desarrollo de este tipo de negocio agrícola.
- Desarrollar programas de capacitación dirigidos a los pequeños productores del municipio de Lebrija en aspectos tales como: tecnificación de cultivos, buenas prácticas agrícolas, planificación agrícola, formalización del negocio agrícola, mercadeo. Todas las

capacitaciones se pueden desarrollar localmente de la mano de la Alcaldía Municipal, instituciones de educación superior y el SENA.

- Diseñar un plan de marketing que promueva el consumo de la piña de Lebrija a nivel nacional, mostrando sus ventajas y características diferenciadoras especialmente en cuanto a la calidad y sabor.
- Fortalecer los programas de extensión agrícola y asistencia técnica como parte integral de la agricultura regional, para ello, tanto la academia como el gobierno deberían aumentar su inversión en sector productivo, uno de sus principales objetivos debería ser darle un valor agregado a un producto que se produce y comercializa de la misma forma desde los años cincuenta.
- Promover, desde el estado y la universidad la conformación de organizaciones de productores, esto con el fin de ayudar mitigar parte del problema de la informalidad en el negocio agrícola y sus consecuencias, en especial, frente a los procesos de comercialización como se describió en este estudio.
- Sería importante identificar las mejores prácticas de gestión de información en el negocio agrícola en Colombia. Existen grandes oportunidades de mejora en este renglón de la economía, las cuales son desaprovechadas en plena antesala de la transformación digital de las empresas.
- Llevar a cabo un estudio cuantitativo que permita determinar el potencial productivo de la piña en Lebrija y el impacto económico que tiene esta fruta en el desarrollo del regional.
- Identificar mercados foráneos en Norte América y Europa, para ello se haría necesario un riguroso proceso de producción, logística y transporte según la exigencia de cada país, para esto se podría contar con instituciones tales como Procolombia.

Referencias bibliográficas

- Albán, Á. (2011). Reforma y contrarreforma agraria en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 13 - 24.
- Alcaldía de Lebrija. (marzo de 2019). *Información del municipio*. Obtenido de <http://www.lebrija-santander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Bergstrom, C. T., West, J. D., & Wiseman, M. A. (2008). The eigenfactor™ metrics. *Journal of Neuroscience*, 28(45), 11433-11434.
- Betancourt Gil, A. T., & Palencia Villa, A. L. (2018). Estrategias para la competitividad de la piña tipo exportación en Colombia. Bogotá.
- Betancourt Gil, A. T., & Palencia Villa, A. L. (2018). Estrategias para la competitividad de la piña tipo exportación en Colombia. Bogotá.
- Caiced Díaz del Castillo , J. F. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. *Revista Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 27-32.
- Campoy, A., & Gomez, A. (16 de 06 de 2009). *Técnicas e instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos*. Obtenido de Técnicas e instrumentos
- Carter, R. (6 de 12 de 2018). *Information Management System*. Obtenido de <https://www.smartsheet.com/information-management>
- Carvalho, M. M., Fleury, A., & Lopes, A. P. (2013). An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(7), 1418–1437.

- Castellanos D, Ó. F., Fúquene M, A. M., & Ramírez, D. (2011). *Análisis de las tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá.
- CCB. (5 de 3 de 2019). *Cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones/Cooperativas-fondos-de-empleados-y-asociaciones-mutuales>
- Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE). (2014). *La, P. (n.d.). Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos*. Bogotá.
- CEPAL. (2013). Agricultura familiar y circuitos cortos: Nuevos esquemas de producción, comercialización y nutrición. *Memoria del seminario sobre circuitos cortos*.
- Chavarín, R. R. (2019). Intermediarios y poder de mercado en los mercados agrícolas de México: un enfoque de teoría de juegos. *Paradigma económico*, 5-40.
- Chiu, W. T., & Ho, Y. S. (2007). Bibliometric analysis of tsunami research. *Scientometrics*, 73(1), 3-17.
- DANE. (2019). *Geoportal de 3er censo nacional agropecuario*. Obtenido de <http://geoportal.dane.gov.co/geocna/index.html#>
- DANE. (2019). *Indicador de importancia económica*. Obtenido de *Peso relativo municipal en el PIB departamental*: <https://geoportal.dane.gov.co/?indicador-importancia-economica>
- Dorsey, B. (1999). Agricultural intensification, diversification, and commercial production among smallholder coffee growers in central Kenya. *Economic Geography*, 75(2), 178-195.
- Fafchamps, M., & Hill, R. V. (2005). Selling at the farmgate or traveling to market. *American journal of agricultural economics*, 87(3), 717-734.
- FAO. (2014). *Agricultura familiar y acceso a los mercados. Memoria del seminario taller realizado por la Oficina Subregional de FAO para Mesoamérica*. Panamá: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3464s.pdf>

- FAO. (2019). *Digital technologies in agriculture and rural areas. Informe de estado*. Roma.
- Felipa, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre Económico*, 83-123.
- Govere, J., & Jayne, T. S. (2003). Cash cropping and food crop productivity: synergies or trade-offs? *Agricultural economics*, 28(1), 39-50.
- Gutiérrez Ávila, L. (3 de Abril de 2019). *Agronegocios e industria de alimentos*. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2019/04/03/la-educacion-un-grave-problema-de-la-ruralidad-colombiana/>
- Hazell, P. B., Poulton, C., Wiggins, S., & Dorward, A. (2007). The future of small farms for poverty reduction and growth. *Intl Food Policy Res Inst*.
- Hennink, M. M., & Leavy, P. (2013). *Focus group discussions*. Cary: Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Ma Graw Hill.
- Horwath, R. (1 de Marzo de 2014). *The Difference Between Strategy & Tactics*. Obtenido de <https://www.strategyskills.com/difference-strategy-tactics/>
- i-SCOOP. (15 de 10 de 2019). *Information management and strategy – an executive guide*. Obtenido de <https://www.i-scoop.eu/information-management/>
- Jack, L., & Boone, J. (2016). Sustainable change and benchmarking in the food supply chain. En *Benchmarking in Food and Farming* (págs. 15 - 22). Routledge.
- James, G. (19 de Marzo de 2013). *How to Evaluate a Market Strategy*. Obtenido de [https://www.inc.com/](https://www.inc.com/geoffrey-james/how-to-evaluate-a-market-strategy.html): <https://www.inc.com/geoffrey-james/how-to-evaluate-a-market-strategy.html>

- Krishnaswamy, A. (2004). Participatory Research: Strategies and Tools. *Newsletter of the National Network of Forest Practitioners*, 17-22. Obtenido de http://www-are.berkeley.edu/community_forestry/Workshops/powerpoints/tools%20and%20strategies%20of%20PR.pdf
- Makhura, M. T., Goode, F. M., & Coetzee, G. K. (1998). A cluster analysis of commercialisation of farmers in developing rural areas of South Africa. *Development Southern Africa*, 15(3), 429-448.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food policy*, 34(1), 1-7.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *MinTic Datos Abiertos*. Obtenido de Datos Gobierno de Colombia: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Cadena-Productiva-Pi-a-Area-Produccion-Y-Rendimiento/ie25-w5v4>
- Montalbano, P., Pietrelli, R., & Salvatici, L. (2018). Participation in the market chain and food security: The case of the Ugandan maize farmers. *Food Policy*, 76, 81-98.
- Naciones Unidas. (2016). *Time to tax for inclusive growth*. Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.cepal.org/en/publications/39950-time-tax-inclusive-growth>
- Newman, D., & Logan, D. (2008). Gartner Introduces the EIM Maturity Model . *Gartner Research*, 1-8.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7. Obtenido de <https://goo.gl/XGHLyf>
- Nielsen. (8 de 2 de 2017). *6 de cada 10 colombianos están dispuestos a pagar más por productos premium con altos estándares de calidad* . Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2017/6-de-cada-10-colombianos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-premium-con-altos-estandares-de-calidad/>
- Núñez, M., & Aspitia, M. (2014). *Manual para desarrollar capacidades institucionales en la gestión del riesgo agroempresarial*. San José Costa Rica.

- Ocampo, J. A. (2014). Misión para la transformación del campo. *Departamento nacional de planeación*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/documento_marco-mision.pdf
- Parra Escobar, E. (2000). *El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana*. Bogotá. Obtenido de https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245340701.EL_IMPACTO_DE_LA_MICROEMPRESA_RURAL.pdf
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Producer organisations: A guide to developing collective rural enterprises*. Oxfam.
- Poole, N. D., Chitundu, M., & Msoni, R. (2013). Commercialisation: a meta-approach for agricultural development among smallholder farmers in Africa? *Food Policy*, 41, 155-165.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 103-107. Obtenido de <https://goo.gl/gkyD67>
- Priya, Y. (15 de Octubre de 2019). *Strategy Vs Tactics*. Obtenido de [theinvestorsbook.com: https://theinvestorsbook.com/strategy-vs-tactics.html](https://theinvestorsbook.com/strategy-vs-tactics.html)
- Qiang, C. Z., Kuek, S. C., Dymond, A., & Esselaar, S. (2012). Mobile applications for agriculture and rural development.
- Rahman, A., & Westley, J. (2001). The challenge of ending rural poverty. *Development Policy Review*, 19(4), 553-562.
- Ranaboldo, C., & Arosio, M. (2016). *Circuitos cortos de comercialización: una mirada desde el enfoque territorial*. Obtenido de Fao, Portal de Territorios Inteligentes: <http://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/articulos/colaboraciones/detalle/es/c/410218/>
- Rashid, H. (1991). Bibliometric analysis as a tool in journal evaluation. *The Serials Librarian*, 20(2-3), 55-64.

- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en práctica*. Madrid: Esic.
- Silva Lira, I., & Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Obtenido de Cepal: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5518-metodologia-la-elaboracion-estrategias-desarrollo-local>
- Smartsheet. (6 de 6 de 2019). *Information Management Strategies: From Punch Cards to Data Warehouses, and Looking to the Future with Big Data and AI*. Obtenido de <https://www.smartsheet.com/information-management>
- Smith, R. (s.f.). *Strategy Vs. Tactics: The Main Difference & How to Track Progress Of Both*. Obtenido de <https://www.clearpointstrategy.com/strategy-vs-tactics/>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. California: Sage Publications.
- Sugden, F. (2009). Sugden, F. (2009). Neo-liberalism, markets and class structures on the Nepali lowlands: The political economy of agrarian change. *Geoforum*, 40(4), 634-644.
- Toro, B. (2014). *Análisis de la gestión empresarial agrícola en el Municipio de Lebrija-Santander*. Bogotá.
- Trujillo, J. C., Escobar, J., & Iglesias, W. (2013). Medición de las actitudes hacia el riesgo en los pequeños productores de piña de Santander, Colombia. *Cuadernos De Desarrollo Rural*, 239 -255.
- Van Averbeke, W., & Mohamed, S. S. (2006). Van Averbeke, W., & Mohamed, S. S. (2006). Smallholder farming styles and development policy in South Africa: The case of Dzindi Irrigation Scheme. *Agrekon*, 45(2), 136-157.
- Victoria, M. A. (2011). Integración vertical para la cadena de valor en los Agronegocios. *Estudios Agrarios*, 71-95.
- Vorley, B., Pozo-Vergnes, E., & Barnett, A. (2012). Small producer agency in the globalised market: Making choices in a changing world. *IIED*, 75.