

PRODUCERS TO MARKETS ALLIANCE
INFORME FINAL
ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE

Preparado por FEDESARROLLO[1]

Jairo Augusto Núñez Méndez
María del Pilar Ruiz Molina
Nidia Esperanza Rincón
Andrés Bateman
Julieth Parra
Cindy Cárdenas
Camila Cortés

[1] Este documento es posible gracias al apoyo del Pueblo Americano a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos de este documento son responsabilidad exclusiva de FEDESARROLLO y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

ONE BEAN AT A TIME/ USAID

Contenido

Preparado por FEDESARROLLO 1
2. Lista de acrónimos 3
3. Resumen ejecutivo 3
4. Introducción 12
5. Contexto 14
   a. Contexto de información secundaria sobre el sector 14
   b. Contexto de la situación de orden público y cultivos ilícitos 15
6. Metodología 18
7. Resultados, análisis y conclusiones 19
   a. Indicadores de desempeño de asociaciones 19
      i. Cacao asociaciones 30
      ii. Café asociaciones 41
      iii. Caucho asociaciones 51
      iv. Leche asociaciones 66
      v. Frutas asociaciones 72
   b. Indicadores de Desempeño Productores 80
      i. Cacao productores 86
      ii. Café productores 96
      iii. Caucho productores 100
      iv. Leche productores 105
      v. Frutas productores 108
   c. Indicadores de desempeño de los municipios 117
8. Recomendaciones 122
   a. Acceso a medios de producción e información y conocimiento para la producción 126
   b. Acceso a medios de comercialización e información y conocimiento para la comercialización .. 133
9. Referencias 139
10. Anexos 140

1. Lista de acrónimos

APP	Alianzas público-privadas
AT	Asistencia técnica
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CDT	Certificado de Depósito a Término
DRE	Desarrollo Rural con Equidad
EP	Entrevistas a Profundidad
FEDESARROLLO	Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo
FNC	Federación Nacional de Cafeteros
GF	Grupos Focales
HCR	Matriz de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
PAE	Plan de Alimentación Escolar
PMA	*Producers to Markets Alliance*
PMA	Programa Mundial de Alimentos
QCA	Qualitative Comparative Analysis
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
ReSA	Red de Seguridad Alimentaria
SISBEN	Sistema de Identificación Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
TE	Talleres de Expertos
UAF	Unidad Agrícola Familiar
UMATA	Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria
UPA	Unidad de Producción Agrícola

2. Resumen ejecutivo

Para realizar el Estudio de Línea de Base del Programa *Producers to Markets Alliance* –PMA- se llevó a cabo un análisis cuantitativo basado en la aplicación de 94 encuestas a asociaciones de productores (censo), 653 encuestas a productores de 7.363 productores asociados a ellas[2], y 34 encuestas a municipios incluidos en el Programa; los instrumentos de recolección se diseñaron con base en Talleres de Expertos (TE) en cada una de las cadenas. Igualmente, se realizó un análisis cualitativo basado en la realización de 60 Entrevistas a Profundidad (EP): 30 a funcionarios municipales, 15 a presidentes de asociaciones y 15 a técnicos de campo, y en la realización de 15 Grupos Focales con productores (3 en cada una de las cadenas), con base en los cuales se realizó una codificación en Atlas.ti que permitió construir matrices HCR (Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones) para cada una de las cadenas bajo estudio. Finalmente, se aplicaron Métodos Mixtos (QCA). Todo lo anterior, se aplicó para las cinco cadenas bajo estudio: cacao, café, caucho, leche y frutas-hortalizas.

La línea de base contiene una batería de indicadores para medir el desempeño de las asociaciones, de los productores y de los municipios que serán beneficiados por la estrategia del

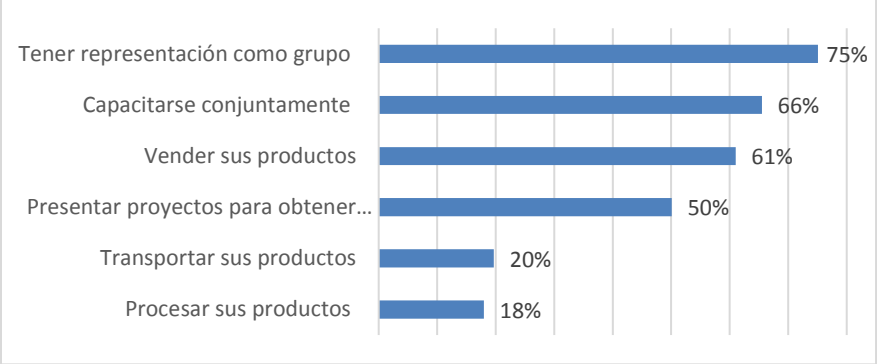
[2] Estas estadísticas no tienen en cuenta aquellas nuevas asociaciones o productores que se incorporen o que germinen gracias a las acciones del PMA. Para ellos, el operador del Programa contratado por USAID podrá, con sus propios recursos, complementar la actual línea de base, pero deberá utilizar los mismos instrumentos de recolección de la información, es decir, los mismos formatos de las encuestas a asociaciones y a productores.

PMA. En esta sección se presenta un resumen de los indicadores que miden aspectos que son transversales a todas o a varias de las 5 cadenas productivas focalizadas. Todos los indicadores de desempeño de las asociaciones se pueden consultar en el **Anexo No 1**, los indicadores de desempeño de los productores en el **Anexo 2** y los indicadores de desempeño de los municipios en el **Anexo No 3**[3].

Asociaciones

En todas las cadenas productivas existe una relación entre la pertenencia a una asociación y el acceso de los productores a medios de producción y comercialización, a facilidades de financiación y a asistencia técnica: el 59% de la producción de las cadenas de interés del PMA se comercializa a través de las asociaciones; el 47% de los productores recibió asistencia técnica en 2016 y 29% lo recibió por parte de la respectiva asociación; y el 34% de los productores reportó que la pertenencia a una asociación facilitó su acceso a los servicios financieros. Las asociaciones también generan economías de escala que aumentan el poder de negociación para la venta de los productos, para exigir y gestionar inversiones públicas al tener representación como grupo y para obtener oportunidades de capacitación conjunta Gráfica 1.

Gráfica 1.Pertenecer a una asociación le ha servido para



Fuente: Encuesta a productores PMA. Elaboración propia.

En el trabajo de campo cualitativo se notó que los productores se organizan en torno a una asociación con diversos objetivos. En el tema productivo, la asociatividad es un mecanismo para aprender del cultivo y mejorar las técnicas de producción del mismo, acceder a la asistencia técnica, a la financiación y a la infraestructura. En el tema de comercialización, la asociación les permite asegurar e incrementar sus ingresos al comercializar las cosechas y estabilizar los precios, y ampliar los mercados, generar economías de escala y ampliar su poder de negociación en el mercado, que hace viables los convenios y acuerdos con aliados comerciales. Al pertenecer a un colectivo, constituyen redes sociales que les permiten protegerse contra las adversidades, tener sentido de pertenencia y dignificar sus vidas, construyendo capital social.

En términos generales, las asociaciones tienen más de diez años de constituidas y 9 años desde su legalización; tienden a ser más viejas aquellas asociaciones en la cadena de caucho y café, con 12 años respectivamente, así como las ubicadas en el corredor de Caquetá. La mayoría de los asociados son hombres, 70%. Al mismo tiempo y dadas las zonas priorizadas, 12% de los asociados son indígenas y 12% afrodescendientes Cuadro 1.

[3] Todas las cifras en dinero, se refieren a pesos colombianos ($COP).

El acceso a los medios de comercialización está fuertemente correlacionado con la pertenencia a una asociación. De manera generalizada, las asociaciones ayudan a los productores a acceder a los mercados nacionales, crear alianzas con empresas comercializadoras y manejar altos volúmenes de ventas que los productores como individuos no lograrían por si solos. En la medida en que las asociaciones tienen como objetivo servir como un vehículo para la comercialización para los productores, es necesario contar con altos niveles de institucionalidad para darles estabilidad en su participación en el mercado y en los precios que reciben. En este sentido, las asociaciones han ganado predominio en la labor de comercialización. Estas organizaciones se han constituido como un importante comprador de los productores pequeños y medianos y actúan como un punto de contacto entre los productores y los aliados comerciales. Asimismo, contar con aliados comerciales que garanticen la compra del producto a una calidad y precio definido en un acuerdo, parece ser el más potente medio de comercialización de las asociaciones.

Así, las 66 asociaciones (70%) que en el momento de la encuesta tenían estados financieros de 2016, reportan ventas promedio de $727 millones, de las cuales, en el 64% de los casos las asociaciones exigieron especificaciones o estándares y en el 70% verificaron que los productores cumplieran con las normas Cuadro 2. 65 de las 94 asociaciones reportó tener contratos o convenios de comercialización, por un valor promedio de $60 millones. El 62% de éstas calificó como muy alto el poder de negociación de la organización y el 68% se siente muy satisfecho con dichos acuerdos Cuadro 4.

La capacidad de una asociación para proveer todos esos servicios a los productores está ligada con su solvencia financiera, su tamaño, su capacidad organizativa, su capacidad de gestión y su buen funcionamiento en general. En promedio, las asociaciones encuestadas para construir la línea de base del PMA, tienen 78 miembros, que contribuyen anualmente con $98.000 en cuota de administración ($8.166 mensuales). El patrimonio promedio de estas organizaciones es de 237 millones y sus obligaciones (pasivos) de 174 millones. Los activos están en torno a los 405 millones[4] Cuadro 2.

De hecho, una de las grandes fortalezas del sector cafetero es la gran asociación de alrededor de 550.000 pequeños productores que es la Federación Nacional de Cafeteros –FNC- quien ofrece el servicio de extensión y asistencia técnica y compra la producción garantizando un precio piso, entre otros muchos beneficios para los productores vinculados, por lo que vender café a otros compradores sólo tiene sentido cuando se le ofrecen al productor precios muy por encima del precio de referencia de la Federación.

El 50% de las asociaciones cuentan con un fondo de capital de trabajo que en promedio asciende a $19 millones. El 5% de las asociaciones utilizaron crédito, de las cuales el 20%, es decir una asociación obtuvo un crédito con el Banco Agrario por valor de $40 millones, el 60%, es decir 3 asociaciones obtuvieron créditos con otras instituciones financieras por un valor promedio de $130 millones y otra asociación obtuvo un crédito con una ONG por $20 millones. El 23% de las asociaciones presta el servicio de microcrédito a sus afiliados y el 59% (55 asociaciones) tienen Fondos Rotatorios Cuadro 3.

[4] Debido a inconsistencias en la información reportada por algunas de las asociaciones, la ecuación de equilibrio financiero (activos = pasivo + patrimonio) no se cumple de manera exacta para el valor promedio reportado en este informe.

Las asociaciones, además de comercializar los productos de los asociados, tiene un amplio portafolio de servicios entre los que se destacan: asistencia técnica: 52%, control de calidad: 50% y almacenamiento: 39; vale destacar que tan solo el 4% de las asociaciones, es decir, 4 de ellas, prestan el servicio de transformación Cuadro 3.

Las 49 asociaciones que prestan el servicio de asistencia técnica cuentan en promedio con 3 asistentes técnicos, de los cuales el 42% son tecnólogos y el resto son profesionales. Los productores recibieron asistencia técnica en buenas prácticas (94%), manejo de plagas y enfermedades (92%), manejo del cultivo (88%), postcosecha (82%) y manejo del suelo (73%). Este servicio fue financiado en un 41% con recursos propios y en 39% por la cooperación internacional Cuadro 3.

La asistencia técnica llega a los productores principalmente a través de las asociaciones de productores, pero los gremios nacionales, el gobierno y Colombia Responde también figuran como fuentes importantes de asistencia técnica. Una fuente particularmente útil de asistencia técnica es el aliado comercial, pues ofrece información al productor que le permite adecuar su producto a las necesidades del mercado.

Una de las limitaciones más grandes para la prestación de asistencia técnica es la falta de recursos. La mayoría de las iniciativas están financiadas con proyectos y programas del gobierno Nacional o de la Cooperación Internacional que no son permanentes. La asistencia técnica se detiene cuando terminan los programas y se reanuda cuando estos comienzan de nuevo. La intermitencia en las visitas de los técnicos a las fincas genera interrupciones en el proceso de transmisión de conocimientos al productor, lo que afecta su eficacia para transformar los procesos productivos.

La transformación o procesamiento del producto es una estrategia de segmentación de los mercados y de estabilización de los precios. Las calidades de tercera que no son aceptadas en los mercados de productos en fresco, son vendidas a empresas que transforman la fruta, por ejemplo, Fruandes en el Cauca que deshidrata frutas para exportación. Las asociaciones o los aliados transforman la fruta de tercera que no se transa en el mercado en fresco, ya sea por su tamaño o por su grado de madurez. Por ejemplo, en Tierralta pelan y lavan el plátano de tercera calidad que no va a los mercados de exportación y al nacional en fresco y se lo venden a PepsiCo para hacer tajadas de plátano frito como snacks en una presentación que se llama Naturchips.

En todas las cadenas productivas la infraestructura para acopiar y almacenar el producto permite moderar el flujo y adaptarlo a las demandas del mercado. En particular, la infraestructura de almacenamiento y acopio da a las asociaciones la posibilidad de vender a compradores que pagan mejor, pero que exigen más volumen. No obstante, son pocas las asociaciones que tienen acceso a este tipo de infraestructura Cuadro 5.

Por otra parte, además de la infraestructura para acopiar y almacenar el producto, es crucial que los productores cuenten con una red de vías adecuada, que les permita trasladar sus productos a los centros de acopio en un tiempo y a un costo razonables. La falta de dicha red de vías parece ser uno de los principales obstáculos para la competitividad de los productores del PMA en todos los corredores y en todas las cadenas productivas. Los indicadores de desempeño ilustran esta situación: en promedio un productor tarda 1,4 horas en viajar desde la UPA hasta la cabecera municipal; en invierno ese tiempo se amplía a 1,8 horas. Esto ocurre porque las vías son caminos

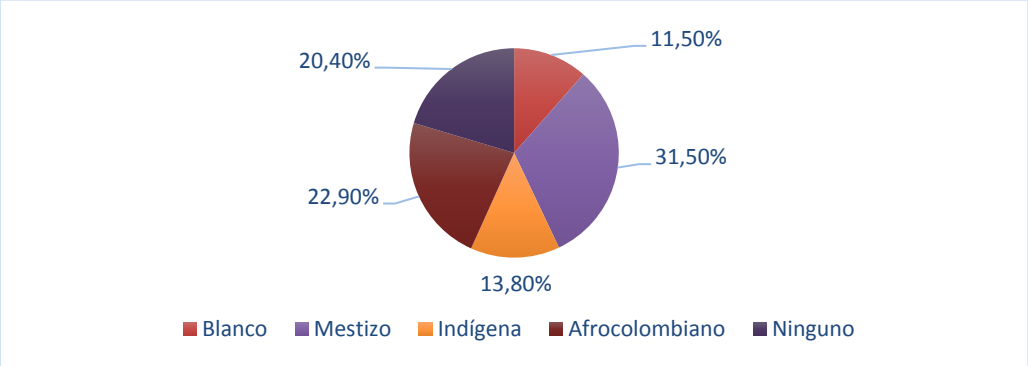
precarios que con las lluvias se convierten en caminos de difícil tránsito. Solo el 3% de los productores accede a su UPA a través de una carretera pavimentada.

La construcción y el mantenimiento de las vías es primordialmente una responsabilidad estatal. En Colombia, la construcción y el mantenimiento de vías terciarias[5] están a cargo de los gobiernos municipales y, en general en todos los municipios y, en particular en los 34 municipios en donde se realizó el estudio de línea de base del PMA no cuentan, ni con la capacidad institucional, ni con los recursos para construir y/o mantener dichas vías.

Productores

Está sección presenta información de caracterización de los 7.363 productores que son miembros de las 94 asociaciones que PMA. Una primera característica de las personas que son cabeza de los hogares beneficiarios es que se trata de individuos con bajos niveles de educación y un promedio de edad elevado: la edad promedio es de 52 años; el 56% sólo tienen educación primaria y el 25 sólo cuentan con educación secundaria. Además de esto, los productores son un grupo diverso en términos de origen étnico y cultural Gráfica 2.

Gráfica 2 Porcentaje de productores que se reconocen como



Fuente: Encuesta de Productores. Elaboración propia.

Otro rasgo prevalente en los hogares beneficiarios es la precariedad de las viviendas y la falta de recursos. Según la metodología de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el 26% de ellos está en condiciones de pobreza. La necesidad insatisfecha más común es el acceso a los servicios públicos: el 17% de los hogares habita una vivienda con servicios inadecuados. El 77% cuenta con servicio de energía eléctrica, el 41% tiene acueducto y tan solo el 17% tiene alcantarillado. Menos del 10% reporta tener acceso a internet.

La condición de pobreza de estos hogares se valida cuando se analiza su pertenencia a programas sociales. Del total de productores, 85% reporta que le han realizado la encuesta para la clasificación para el SISBEN (Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales). La mayoría de ellos son beneficiarios de programas estatales de reducción de la pobreza: 61% de los productores pertenece o ha pertenecido a Familias en Acción, 19% a la Red Unidos y 22% a programas de vivienda rural.

No obstante, la oferta estatal de programas específicos para el desarrollo rural ha llegado en una baja proporción a hogares de la PMA: 26% se ha beneficiado de Alianzas Productivas, 4% de Oportunidades Rurales, 7% de Desarrollo Rural con Equidad (DRE) y 20% de Familias

[5] Las vías terciarias comunican a los municipios y con los caseríos y veredas de la zona rural dispersa, en donde se ubican la mayoría de los productores del PMA.

Guardabosques. Otro hallazgo relevante de la encuesta a productores es que el 20% de los hogares pertenece o a pertenecido a la Unidad de Víctimas, lo que indica que se trata también de una población que fue golpeada por la violencia derivada del conflicto armado.

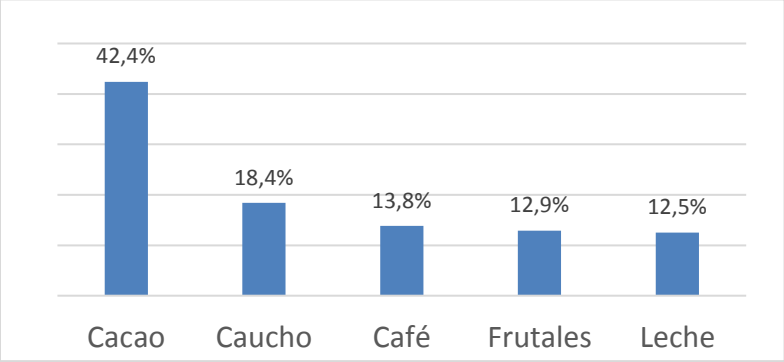
La UPA promedio del productor el PMA tiene 28 hectáreas[6] y la tenencia de la tierra no está completamente formalizada: es común que un mismo productor tenga porciones de la UPA que están escrituradas (34%) y, otras, sobre las que existe una tradición de tenencia que no está formalizada (38%). A pesar de que la investigación cualitativa en las cadenas de café y frutales indica que en algunos lugares, especialmente en la región Valle-Cauca, es común que existan formas comunales de tenencia de la tierra (comunidades afro, indígenas y Zonas de Reserva Campesina), la encuesta indica que esta forma de tenencia aplica solo a un porcentaje marginal de las UPAs: 9%.

En cuanto a la actividad económica, la encuesta muestra que en promedio cerca del 70% del área de una UPA está dedicada a actividades productivas. El restante 30% se dedica a zonas para dejar descansar la tierra o a actividades no productivas. Aunque ciertas regiones tienen actividades económicas prevalentes y hay signos claros de especialización productiva en algunos corredores económicos, los 7.363 productores el PMA son versátiles en cuanto a los productos que cultivan. La mayoría produce y vende más de un producto agrícola. El producto más común de todos es el cacao, que es producido por el 43 % de los hogares PMA. Le siguen las frutas (26%), los animales (24%), el ganado (24%), el café (15%), la leche (15%) y el caucho (8%).

A una UPA promedio le ingresan al año $11,8 millones en ventas y tiene costos de producción por $6,4 millones. Los ingresos netos de la UPA son de $4,9 millones, unos $414.485 al mes. Paralelamente, los hogares reportan un promedio de $607.790 pesos mensuales en ingresos por trabajo realizado por fuera de la unidad productiva propia, lo que indica que, de los ingresos totales, la UPA representa aproximadamente el 43%.

A pesar de la diversificación productiva de los hogares, el diseño del PMA obliga a registrarlos según la cadena productiva a la que pertenece la asociación de la cual son miembros. Esto hace que, cuando se cuenta a los productores por cadena y no por el producto que cultivan, los porcentajes sean ligeramente diferentes Gráfica 3. Sin embargo, en promedio el 72% de las ventas de cada productor provienen del producto de la cadena en la cual está registrado

Gráfica 3 . Porcentaje de productores afiliados a cada cadena productiva



[6] La investigación cualitativa muestra que existen variaciones importantes por región y por cadena productiva que el diseño muestral de la encuesta no permite corroborar. Por lo general, las UPAs de las cadenas de café y frutales tenderían a ser más pequeñas que las de producción de lácteos.

En cuanto a activos productivos, muy pocos productores reportan tener acceso a motosierra (3%), motobomba (1%), beneficiadero ecológico (6%), laminadora (2%) y fumigadora (3%). Otros bienes son más comunes, como la guadañadora (50%), tijeras de manos (47%) y secadero (36%).

El crédito, que podría ser una fuente de financiación para que los productores adquirieran los bienes de capital que les permitirían ser más productivos, es poco común entre los asociados a las organizaciones que el PMA: sólo 25% de los productores PMA solicitó crédito en el 2016. De los productores que solicitaron el crédito, a 74% se lo otorgaron. Los bajos ingresos, la informalidad en la propiedad de la tierra y la falta de información y uso de tecnologías son las barreras principales para el acceso a crédito.

A pesar de que solo el 28% de los productores cuenta con una Unidad de Producción Agrícola (UPA) propia con título, es común ver que se hacen inversiones en la siembra de cultivos de tardío rendimiento como café, cacao y caucho, este último que entra en fase productiva después de 7 años. No obstante este hecho, la falta de formalización en los títulos de propiedad de la tierra sí es un obstáculo para el acceso al crédito, elemento fundamental para la adquisición de activos productivos. En ese sentido, la informalidad en la propiedad de la tierra es una barrera para el acceso al crédito y, por ende, obstaculiza el incremento de la productividad y la mejora de la calidad de los productos.

En todas las cadenas productivas, las Buenas Prácticas (BP), Agrícolas o Ganaderas, tienen tres efectos positivos: i) Aumentan la productividad, lo que mejora los ingresos; ii) contribuyen a proteger la producción del riesgo climático; y iii) mejoran la calidad, lo que puede facilitar la obtención de certificaciones: mercados más exclusivos y mejores precios de venta para el productor. En varias cadenas productivas se menciona la utilización de la entrega de fertilizantes como incentivo para que los productores implementen las BPA. Los indicadores de desempeño muestran que el 28% de los productores cuenta con cultivos con BPA (8,6 hectáreas en promedio) y que el 13% de los productores utilizaron semillas y/o material vegetal certificado.

La ausencia de distritos de riego es un obstáculo que los productores de todas las cadenas mencionan con frecuencia. Este hecho, además se ve reflejado en la medición de los indicadores de desempeño: en los corredores productivos en donde se realizó el estudio de línea de base del PMA únicamente hay un (1) distrito o ministrito de riego operando (en el Valle del Cauca) y solo el 5% de los productores tiene alguna porción de su tierra dedicada a la adecuación, riego y/o drenaje.

En varios territorios se encuentra que la presencia de cultivos ilícitos genera un incremento en el precio de la mano de obra rural. Contratar un jornal se vuelve más costoso porque los productores deben cubrir el costo de oportunidad (ajustado por el riesgo) de trabajar en los cultivos ilícitos. Esto afecta negativamente la competitividad de los productores. Por otra parte, es común que los químicos que se utilizan para asperjar (en los lugares en donde hay erradicación forzosa) o procesar los cultivos ilícitos se viertan en el suelo y terminen contaminando las fuentes hídricas de una región. La contaminación del agua es un problema recurrente en las zonas en las que actúa el PMA, especialmente en aquellas que tienen presencia de cultivos ilícitos.

La presencia de cultivos ilícitos está también ligada a la presencia de grupos armados al margen de la ley. Esto genera un riesgo para los objetivos del PMA porque pueden presentarse

enfrentamientos violentos que obliguen a la población a desplazarse o porque la extorsión distorsione o interrumpa algún eslabón de la cadena productiva.

Por último, la encuesta a productores indagó por el uso del tiempo y la toma de decisiones de los hogares PMA. Los productores encuestados destinan, en promedio, 3,4 días a la semana a actividades de la UPA, comparado con los 1,4 días que gastan sus parejas en esa misma actividad[7]. La tendencia es similar para actividades remuneradas por fuera de la UPA: el productor dedica 1,2 días a la semana mientras que su pareja dedica un poco más de la mitad. La tendencia se invierte para el tiempo destinado a las labores del hogar; mientras que los productores dedican 2,5 horas diarias a actividades del hogar, sus parejas, que son en mayoría mujeres, dedican más del doble de tiempo a este tipo de labores (5,1 horas).

La encuesta también refleja que la toma de decisiones del hogar está concentrada en el hombre. El 51% de los productores reportaron que *ellos solos* toman las decisiones sobre la producción y el 38% reportaron que *ellos solos* toman las decisiones de ingresos en el hogar. Esto revela algunas marcadas diferencias de género en contra de la mujer: sólo en el 12% de los hogares las decisiones de producción las toman sólo mujeres y en sólo en el 15% de los hogares únicamente mujeres toman las decisiones del hogar. Tal vez esto esté relacionado con que solo en uno de cada cuatro de los hogares PMA hay al menos una mujer que recibe ingresos.

Municipios

Para la realización de la línea de base del PMA, se encuestaron funcionarios de 34 municipios que se agrupan en 6 corredores económicos (Alto Patía-Norte del Cauca, Bajo Cauca-Nordeste Antioqueño, Sur de Córdoba, Meta, Cuenca del Caguán-Piedemonte Caqueteño y Pacífico-Frontera Nariñense). La línea de base incluyó una caracterización de estos municipios a partir de la construcción de una batería de indicadores que señalan las condiciones iniciales de cada lugar en dimensiones como infraestructura, actividad económica, sector agropecuario y alianzas público-privadas. La caracterización se basa en la información recopilada por una encuesta que el equipo de investigación hizo a las autoridades municipales, así como en diferentes fuentes de información secundaria.

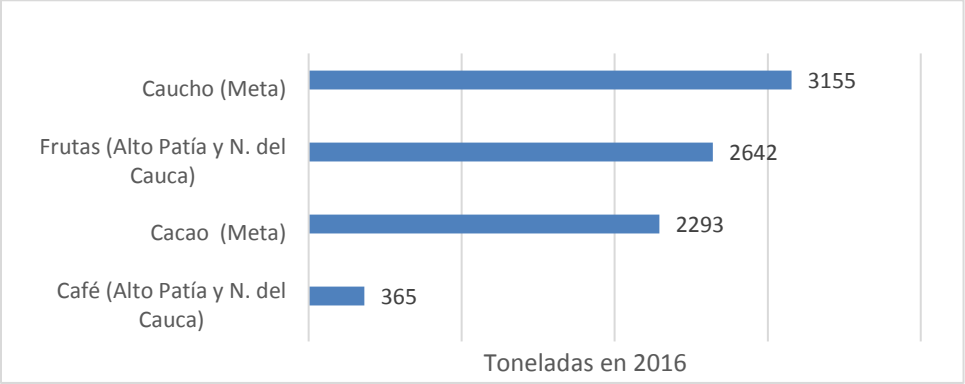
La medición de la actividad económica a nivel municipal se basó en analizar el tipo actividad productiva de los municipios, y la estructura, el objeto y el tamaño de las empresas que la llevan a cabo. En promedio, el 58% de la población de los municipios focalizados trabaja en actividades agropecuarias. En 16 de ellos la actividad agrícola es la principal actividad económica y en 8 este lugar lo ocupa la actividad pecuaria. En 6 municipios la extracción petrolera y la minería son las principales actividades económicas.

Como ya se mencionó, los 34 municipios focalizados por el PMA tienen una vocación productiva mayoritariamente agrícola. Durante 2016 se cultivaron en estos municipios un promedio de 297 mil hectáreas, que generaron una producción media de 702 mil toneladas. El café y el cacao están entre los productos agropecuarios de mayor importancia en 16 de los 34 municipios del PMA Gráfica 4. En contraste, el Banano y el Caucho solo son de mayor importancia para 2 municipios Gráfica 4. Los corredores productivos que más producen 4 de 5 los

[7] Es importante tener en cuenta que el 26% de los informantes son mujeres.

productos agrícolas que el PMA prioriza[8] son el Alto Patía-Norte del Cauca (frutas y café) y el Meta (caucho y cacao).

Gráfica 4 .Principales corredores productivos para cada producto



Fuente: encuesta de municipios. Elaboración propia.

En cuanto a las exportaciones[9], que es uno de los objetivos principales del PMA, la investigación revela que en el momento de levantar la línea de base, la interacción de las asociaciones de productores con el mercado internacional es apenas incipiente. De hecho, 3 de los 5 productos priorizados por el PMA –leche, frutas y caucho– no se exportan. Los que sí se exportan, son café (4 toneladas en promedio por asociación) y cacao (39 toneladas en promedio por asociación). La actividad exportadora, en su mayoría de la cadena del cacao, está concentrada en el corredor Frontera Nariñence, más específicamente en el municipio de Tumaco.

En total se estima que en los 6 corredores a intervenir hay por lo menos 2.041 empresas[10]. De ellas, 1.800 –el 88%– son empresas pequeñas que tienen menos de 10 empleados. De estas 1.800, la mitad se dedican a la transformación de productos en general y otras 768 se dedican a la transformación de productos comerciales. De las 241 empresas grandes –de más de 10 empleados– que hay en las zonas del PMA, el grupo más numeroso son las empresas industriales (43), seguido por las empresas que transforman productos agropecuarios (26) y las empresas que se dedican al comercio (26). Solo 14 de todas estas empresas reciben beneficios tributarios por estar ubicadas en los municipios del PMA.

En todos sus componentes, la investigación de la línea de base encontró que el mal estado o la inexistencia de la infraestructura vial es uno de los mayores obstáculos para los productores rurales. La encuesta de municipios no es la excepción: en promedio existen 464 kilómetros de vías terciarias por municipio, de las cuales solo el 53% son transitables. El año pasado cada municipio construyó en promedio solo 12 km de vías terciarias. El viaje desde un municipio PMA hasta la capital del departamento se tarda, de media, 278 minutos. Además de las vías terrestres, 15 municipios cuentan también con vías fluviales (155 km en promedio). La mayoría de los municipios con vías fluviales se ubican en los departamentos de Caquetá y Meta.

[8] La producción de leche no se incluye en el gráfico porque la unidad de medida es diferente. En los 34 municipios analizados se produjeron 27 mil litros de leche en 2016.
[9] Los datos de exportaciones provienen directamente de las asociaciones de productores, no de las autoridades municipales.
[10] Solo ente 22 y 24 municipios respondieron a estas preguntas, por lo que con seguridad la cifra de empresas está subestimada.

En lo relativo a servicios públicos, todos los municipios cuentan con servicio de energía eléctrica, pero la cobertura en las zonas rural de 62% es deficiente en comparación con la zona urbana (94%). Cuando llega, el servicio de energía es poco estable: en promedio la luz se va 2 veces por semana. El servicio de internet está disponible a través de banda ancha en las cabeceras municipales de 31 municipios, pero solo 28 de ellos tienen algún tipo de cobertura en la zona rural.

Por último, también se analizó la cobertura en los municipios de los programas de desarrollo rural y asistencia social, que es una medida de la presencia del Estado. El programa *Alianzas Productivas* está presente en 16 delos 34 municipios, la *Red de Seguridad Alimentaria* (ReSA) en 15, el *Programa Mundial de Alimentos* (PMA) en 12, la iniciativa *Desarrollo Rural con Equidad* (DRE) en 9 y el programa *Oportunidades Rurales* en 7.

3. Introducción

Este documento presenta los principales resultados del Estudio de Línea de Base para el Programa *Producers to Markets Alliance* –PMA- financiado por la Agencia para la Cooperación Internacional del Gobierno de los Estados Unidos –USAID- y elaborado por FEDESARROLLO. The Producers to Markets Alliance (PMA) pretende aumentar la competitividad y los ingresos sostenibles de por lo menos 75.000 productores localizados en 40 municipios de 10 departamentos en 7 corredores[11] e incluidos en las cadenas productivas de cacao, cafés especiales, caucho, leche y frutas y hortalizas, mediante el aumento en el valor de las exportaciones y de las ventas de las organizaciones de productores a los compradores finales del sector privado en alianzas al interior de las cadenas productivas seleccionadas y superando obstáculos derivados de las deficiencias en infraestructura, especialmente en mantenimiento de vías terciarias y sistemas de riego, con especial énfasis en jóvenes, mujeres y minorías étnicas, con una visión de aprendizaje y gestión del conocimiento.

Los desafíos que enfrenta el Estudio de Línea de Base se relacionan tanto con el desempeño del PMA y sus posibilidades de éxito, como con el diseño en sí de la Línea de Base. A continuación, se describen cada uno de los problemas que se van a enfrentar y las precauciones que se deben contemplar para que el presente Estudio de Línea de Base sea de mayor utilidad.

1) **Atomización y dispersión de los recursos del PMA.** Si bien es indiscutible que los recursos del PMA son cuantiosos, en ocasiones, los resultados esperados son mucho más ambiciosos de lo que puede lograrse con ellos, aun previendo importantes niveles de apalancamiento. En particular, la dispersión de los recursos puede resultar de la división inevitable entre los diferentes componentes, entre las diferentes cadenas productivas y entre los diferentes municipios. Tal es el caso del PMA donde, suponiendo un alto nivel de apalancamiento de recursos de los sectores públicos, privados e inclusive de los mismos agricultores y organizaciones de productores, una vez descontados los costos relacionados con el AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad), los recursos restantes deben dividirse entre 4 componentes (3 principales y uno transversal); también deben dividirse de alguna manera entre las cinco cadenas productivas y entre los 40 municipios. Analizando el asunto desde otra perspectiva, los recursos netos deberían alcanzar por lo menos para atender a 75.000 productores, cerca de 150 organizaciones y 5 cadenas. Con lo anterior, puede ser posible que lo que reciba un productor o una organización en los 5 años de ejecución del Programa, aunque sea significativo,

[11] Datos tomados de los Términos de Referencia de la presente consultoría.

sea insuficiente para cambiar la situación inicial que se mide en la Línea de Base. Para el follow-up debe preverse esta situación y tener conciencia de que los cambios que serán observados no pueden ser tan ambiciosos.

2) **Fragilidad de las organizaciones de productores**. El PMA trabajará con las organizaciones que dejaron formadas y fortalecidas los Programas CELIs que muestran un buen desempeño administrativo y comercial, lo que disminuye el riesgo, pero no lo elimina, en razón a que el PMA deberá incluir a otras asociaciones que no necesariamente tendrán el mismo nivel de desarrollo.

3) **Deficiencias estructurales en Infraestructura y otros bienes públicos.** La existencia de una provisión mínima de bienes públicos en las regiones seleccionadas es una condición necesaria para que las inversiones del PMA encuentren un entorno adecuado para operar y garantizar que los recursos generen los impactos esperados. Si bien el PMA cuenta con una proporción de los recursos destinados a infraestructura, estos son totalmente insuficientes para superar las grandes deficiencias en vías terciarias y en riego. En esos sectores en particular, las posibilidades de apalancamiento de recursos públicos son limitadas porque la construcción, mejoramiento y mantenimiento de las vías es una función municipal y, en general, los municipios tienen escasos recursos para ello. Por su parte, INVÍAS, la entidad nacional correspondiente, cuenta con recursos muy limitados para los más de 1.000 municipios del país, aun considerando los importantes recursos asignados en el programa "Vías para La Paz". Para financiar los sistemas de riego, los recursos del FONAT (Fondo Nacional de Adecuación de Tierras) son también muy limitados para la amplia cobertura de municipios y de asociaciones para atender en todo el país.

4) **Brechas entre el diseño, la operación resultante y las mediciones.** En la práctica, los programas de USAID cambian según las necesidades observadas y las solicitudes del GOC, lo que generalmente resulta en que al final del Programa, los indicadores diseñados para la evaluación en la Línea de Base, estén solo parcialmente relacionados con las actividades realizadas y los propósitos iniciales. Otro problema relacionado con las evaluaciones de fin y medio término, está relacionado con la falta de maduración de los proyectos, especialmente los de tardío rendimiento tales como cacao, caucho, café y frutales. Debe tenerse en cuenta que el PMA tiene como una de sus estrategias un importante nivel de apalancamiento de recursos con lo que la imagen de USAID y su recordación puede diluirse por una mayor presencia y recursos de otras instituciones, lo cual se acentúa con el paso del tiempo y puede verse especialmente reflejado en la evaluación final.

5) **Factores del entorno.** Los municipios seleccionados para la ejecución del PMA están localizados en zonas marginadas y aisladas en donde las condiciones del acceso a tierras, y a infraestructura productiva y de conectividad, así como los problemas de orden público relacionados con la delincuencia común y el narcotráfico y las deficiencias en las coberturas y calidad de los servicios de salud, educación y seguridad social generan condiciones estructurales del entorno que son difíciles y, en algunos casos, imposibles de superar, no obstante que las inversiones prediales y en los hogares sean de montos importantes y en componentes pertinentes, por lo que será posible que, a pesar de las ejecutorias del PMA, no cambien de manera importante las condiciones iniciales captadas en el Estudio de Línea de Base. Deben tenerse en cuenta, además, para el caso del PMA, las condiciones climáticas que podrían afectar el desempeño de los cultivos y la actual situación fiscal del GOC que podría incidir en las inversiones destinadas para estas zonas.

Este documento incluye, en primer lugar, un resumen ejecutivo. Continúa con un capítulo de contexto, seguido por un capítulo metodológico. Luego se presentan los principales resultados del estudio, los cuales se dividen en cuatro grandes capítulos: los Indicadores de Desempeño en las asociaciones de productores, los Indicadores de Desempeño en los productores y los Indicadores de Desempeño en los Municipios, con capítulos específicos en asociaciones y productores, relacionados con cada una de las cadenas: cacao, café, caucho, leche y frutales y hortalizas. Termina el documento con un capítulo de recomendaciones.

4. Contexto

a. Contexto de información secundaria sobre el sector

En el sector rural convergen la mayoría de los problemas de desarrollo del país y las principales trampas de pobreza. Los pequeños productores agropecuarios enfrentan problemas asociados con bajos ingresos, pobreza y miseria, así como el limitado acceso a la tecnología y a los medios de producción (tierra, trabajo y capital); asimismo, la deficiente cobertura de servicios públicos, la baja capacidad de las instituciones locales y la precaria infraestructura para el desarrollo de sus actividades productivas (vías y adecuación de tierras). Esta situación se agrava por la presencia del conflicto armado, cultivos ilícitos, narcotráfico y desplazamiento forzoso en gran parte del territorio rural del país.

De otro lado, si bien durante la última década Colombia presenta indicadores macroeconómicos satisfactorios, todavía existen grandes retos en materia de pobreza y desigualdad. En particular, persiste una importante brecha urbano-rural. En efecto, en el sector rural, la pobreza monetaria es 53,2% y la pobreza multidimensional 45,7%, ambos guarismos muy superiores a los del sector urbano[12]. Hasta hoy, el sector agropecuario sigue desempeñando un papel importante en las áreas rurales del país, a pesar de su participación decreciente en el producto total.

En efecto, la actividad agropecuaria continúa siendo la principal actividad productiva en el campo, que absorbe el 67% del empleo rural y el 17% a nivel nacional[13]. Consecuencia y causa a la vez del bajo crecimiento del sector agropecuario son las ya mencionadas altas tasas de pobreza que se observan en las áreas rurales del país, cuyas principales explicaciones giran alrededor de la alta concentración en la propiedad de la tierra, la informalidad en el mercado de trabajo, la baja cobertura educativa, el rezago escolar y el analfabetismo.

Del reciente Censo Nacional Agropecuario (2016) se destacan los siguientes hallazgos[14]:

- Del área total censada, el 56% corresponde a bosques naturales; el 39% tiene uso agropecuario; y el 5%, está designado para otros usos. En la distribución del área destinada al uso agropecuario, que equivale a 43 millones de hectáreas, el 80% corresponde a pastos y rastrojos; el 19,7%, a uso agrícola; y el 0,3% está ocupado con infraestructura agropecuaria.
- La clasificación por tamaño de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) muestra que el 70% de las mismas tiene menos de 5 hectáreas y ocupa el 2% del área rural dispersa censada; mientras que el 0,2% de las UPA tiene 1.000 hectáreas o más y ocupa el 74% del área rural dispersa censada.

[12] DANE, Censo Nacional Agropecuario (2016)
[13] Fundación Ideas para la Paz (2015)
[14] DANE, Censo Nacional Agropecuario (2016)

- El área sembrada en Colombia asciende a 8,5 millones de hectáreas, de las cuales el 61% son cultivos permanentes, mientras que los cultivos transitorios participan con el 28% y los cultivos asociados con el 11 %.
- En el 33% de las UPA con cultivos en el área rural dispersa, los productores declaran utilizar algún tipo de riego para el desarrollo de sus actividades agropecuarias.
- En el 56% de las UPA del área rural dispersa, los productores declaran tener al menos un lote de producción para autoconsumo.
- En el país hay 2,7 millones de productores que pueden ser personas naturales o jurídicas, de los cuales el 70% ocupa el 5% del área total de las UPA del país, correspondiente a unidades con un tamaño inferior a las 5 hectáreas, mientras que el 0,2 % de los productores se encuentra en las UPA de 1.000 y más hectáreas de extensión, las cuales ocupan el 33% del área total.
- El 49% de las viviendas ocupadas del área rural dispersa tiene como material predominante de las paredes bloque, ladrillo, piedra o madera pulida, seguido por tapia pisada, adobe o bahareque, con 26%.
- Más del 96% de los productores residentes en el área rural dispersa están afiliados al Sistema de Seguridad Social en Salud.
- El mayor nivel educativo alcanzado por el 57% de los productores residentes en el área rural dispersa es Básica Primaria, siendo levemente mayor la proporción de hombres (59%) que de mujeres (55%). En segundo lugar, aparece el nivel Ninguno señalado por el 19% del total de productores residentes, en donde las mujeres (21%) superan a los hombres (18%). Menos del 2% de los productores residentes registran tener estudios técnicos y tecnológicos y cerca del 2% de los productores residentes tienen nivel educativo universitario y de postgrado.
- El analfabetismo en la población mayor a 15 años es de 12,6%.
- El 16% de los residentes en el área rural dispersa se auto-reconoce como indígena; el 8% como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente o palenquero; y el 0,1% como raizal.

b. Contexto de la situación de orden público y cultivos ilícitos

Según el último censo del Sistema de Información y Monitoreo de Cultivos Ilícitos (SIMCI), el área sembrada con coca en Colombia creció 52% entre 2015 y 2016. Con este incremento, el área total sembrada llegó a 146.000 hectáreas, uno de los niveles más elevados desde que se tienen registros[15]. El área de cultivo de coca hoy es similar a la que había en 2001, año en el que Colombia era considerada un estado fallido en ciertos círculos[16]. Peor aún, hoy la producción potencial de cocaína podría ser mucho más alta que en 2001, ya que la productividad de cada hectárea ha aumentado por la introducción de nuevas variedades de plantas y la utilización intensiva de herbicidas y plaguicidas. Aunque hoy la situación institucional del país es diametralmente opuesta a la de hace 15 años, el crecimiento descontrolado de los cultivos de coca es una bomba de tiempo que puede destruir los cimientos de las condiciones de estabilidad que el país ha construido en las dos últimas décadas y de su expresión más significativa: el acuerdo de paz con las FARC.

El aumento de los cultivos ilícitos es también una amenaza para la implementación del PMA. La intervención coincide geográficamente con algunas de las áreas en las que la coca más aumenta

[15] (SIMCI 2017)
[16] (Rotberg 2002)

como Nariño, Antioquia, Córdoba y Caquetá, y con lugares con presencia histórica, estable y permanente de cultivos ilícitos, como los municipios de La Macarena y Vistahermosa, en el departamento del Meta. El trabajo cualitativo de la línea de base encuentra que la presencia de cultivos ilícitos genera dificultades para los productores locales. Los problemas van desde un aumento en el costo de la mano de obra, hasta el incremento de la extorsión y la violencia generada por los grupos armados al margen de la ley que controlan el negocio del narcotráfico. A continuación se presenta evidencia del impacto de la presencia de cultivos ilícitos en las zonas de implementación del PMA.

Tumaco

Tumaco, Nariño, que por sí solo constituye uno de los 6 corredores económicos que el PMA focaliza, es "*el municipio más afectado por los cultivos de coca en el país*"[17]. Allí hay 23.146 hectáreas de coca, lo que equivale al 16% del área sembrada en Colombia. Nariño es por mucho el departamento que más hectáreas de coca tiene: 41.627 hectáreas (29% del total nacional) y es también una de las regiones en donde la siembra crece más: el área cultivada aumentó 43% entre 2015 y 2016[18]. Los productores rurales del PMA, que se dedican a cultivos legales como el cacao, manifiestan que la presencia de cultivos ilícitos les genera varias dificultades. Una de las más evidentes, también presente en otras cadenas productivas, es el aumento en el costo de la mano de obra: *"¿La actividad ilícita qué implica?, que los salarios son demasiadamente altos. Entre 50 mil pesos a 60 o 70" (Grupo Focal, Tumaco)*

Las autoridades municipales de Tumaco también expresan que la presencia de cultivos ilícitos ha incentivado la llegada de bandas criminales, que buscan copar los espacios vacíos que quedaron tras la desmovilización de las FARC. La presencia de bandas criminales ha incrementado la prevalencia de delitos como la extorsión, que dificultan y distorsionan la operación normal de las cadenas productivas y de los mercados: *"Antes nunca se escuchaba de extorsiones, ahora se escucha extorsiones, se han levantado grupos… grupillos delincuenciales que andan atracando…" (Grupo Focal, Tumaco)*

Antioquia y Córdoba

Antioquia y Córdoba, departamentos que concentran 15 de los municipios que interviene el PMA, albergan el 8% del total de área sembrada con coca en Colombia. Además, son regiones en las que el aumento fue exponencial entre 2015 y 2016. En Antioquia el área sembrada aumentó un 269% y en Córdoba aumentó 96%. A la fecha, ambos departamentos acumulan 11.523 hectáreas sembradas de coca[19]. La investigación cualitativa encontró que en estos departamentos la presencia de cultivos ilícitos enrarece el ambiente comercial y dificulta el libre tránsito de mercancías y personas, condición necesaria para que los mercados operen correctamente: *"Si todos trabajáramos legal y erradicáramos eso habría una mayor producción y se entraría con más confianza a las zonas" (Asistente técnico asociación, Caucasia)*

Los cultivos ilícitos además tienen un efecto perverso en la mentalidad de los productores rurales. Por ser más rentable que cualquier alternativa legal, la coca tiende a desincentivar la siembra de otros cultivos como el café, el cacao o el caucho: *"El problema es ese, la mentalidad que tenemos acá que ningún producto produce como lo hace la coca, creemos que si no*

[17] (SIMCI 2017, 26)
[18] (SIMCI 2017)
[19] (SIMCI 2017)

cultivamos un bendito árbol de coca no vamos a poder tener buena rentabilidad" (Asistente técnico asociación, Caucasia)

Caquetá y Meta

Caquetá es otro departamento en el que las intervenciones del PMA se ven afectadas por el incremento de los cultivos ilícitos. En Caquetá hay más de 9.000 hectáreas de coca sembradas, el triple que hace 5 años. En esta región, bastión histórico de las FARC, se aprecia el efecto negativo que tuvo la información errónea que se difundió en el contexto de los diálogos de paz de la Habana[20]: *"Si porque antes del proceso de paz la gente estaba aterrorizada por eso, porque si les encontraban cultivos habían unos castigos grandes, pero como ahora las leyes son más flexibles para esta gente entonces se dedicaron a cultivar coca y si ha aumentado enormemente." (Delegado de Planeación, Montañita)*

En el Meta, región en la que el PMA interviene 6 municipios, el periodo 2011-13 fue el de mayor crecimiento de los cultivos de coca. Desde 2013 el área sembrada en ese departamento se mantiene constante en torno a las 5.000 hectáreas, pero esa estabilización no es necesariamente un signo alentador. El informe SIMCI 2017 advierte que esto podría ser indicio de la formación de un núcleo nacional de siembra de coca en los municipios de Vistahermosa y la Macarena. La presencia de este nodo consolidado de economía ilegal con certeza está acompañada de la incursión y el afincamiento de nuevos actores armados al margen de la ley, lo que afecta negativamente la gobernabilidad y las condiciones de seguridad[21]. Los lugareños reportan que las empresas que operan en la región pagan extorsión de manera rutinaria y que los pequeños productores están comenzando a ser presionados: *"Los grandes están pagando y a nosotros nos están llamando […] Están llamando a los productores a asignarles cuotas." (Grupo Focal San Juan de Arama)*

Cauca y Valle

En otras regiones PMA, que no figuran entre los lugares en los que el cultivo de coca más crece, existen algunos signos que indican que la actividad ilícita podría estarse reactivando. Es el caso de los municipios de Caloto y Corinto, lugares en los que SIMCI registra que algunos invernaderos tienen "alerta lumínica"[22], lo que podría indicar que están siendo utilizados para la producción de marihuana. Estos dos municipios también podrían ser un lugar de expansión de los cultivos de amapola, pues su "parte alta" tiene el microclima de montaña necesario para que se dé bien esa planta[23]. Sin embargo, en estos lugares y en municipios cercanos del Valle del Cauca la percepción general capturada en el trabajo de campo cualitativo es que las condiciones de seguridad han mejorado, aunque la población local sigue lidiando con las secuelas de largo plazo del conflicto armado y las actividades ilegales, como la degradación ambiental y las minas antipersonales: *"De pronto minas sí. Sí hay porque eso ha habido ocasiones donde ha caído gente entonces eso sí, sería mentiras uno tapar y decir no…" (Sec. Infraestructura, Pradera)*

[20] Existe evidencia de que se difundió la idea de que los beneficios del acuerdo serían para quienes tuvieran coca sembrada, lo que llevó a ciertas personas a sembrar o a incrementar la cantidad que tenían sembrada.

[21] La presencia de economías ilegales en una región necesariamente está correlacionada con la presencia de grupos armados al margen de la ley (Fundación Ideas para la Paz 2016)

[22] "*Toda aquella área en el territorio colombiano donde se mantenga una luz artificial encendida durante la noche y que no se encuentre en áreas como centros poblados, vías, zonas de cultivos agroindustriales o complejos productivos petroleros se considera una alerta lumínica.*"(SIMCI 2017, 117)

[23] (SIMCI 2017, 33)

En conclusión, la expansión de los cultivos ilícitos en el último año plantea un reto para la implementación del PMA en términos de seguridad y viabilidad económica. En las regiones en las que el programa coincide con la expansión de los cultivos ilícitos, los productores individuales y las asociaciones de productores operarán en condiciones de mercado adversas: extorsión, violencia, encarecimiento de la mano de obra, interrupción de las redes de transporte y degradación ambiental. Esto sin duda dificultará el cumplimiento de los objetivos del PMA.

5. Metodología

El diseño metodológico para el levantamiento y análisis de Línea de Base del Programa *Producers to Markets Alliance* partió de la construcción de las **matrices de marco lógico** para las 5 cadenas productivas, que generaron los indicadores adecuados para medir los resultados esperados y los supuestos de cada uno de ellos, incluyendo los riesgos para alcanzar las metas propuestas. Estas matrices se validaron en talleres con expertos de cada una de las cadenas. Con base en lo anterior, se definieron los indicadores del estudio y se diseñaron los instrumentos de recolección cuantitativa (encuestas a organizaciones, encuestas a hogares, encuestas a funcionarios municipales) y cualitativa (guías estructuradas y semiestructuradas para las entrevistas y guías para los grupos focales). Con estos instrumentos se llevó a cabo el trabajo de campo en 94 organizaciones, 653 hogares y 34 municipios.

Las encuestas permitieron caracterizar a las organizaciones, hogares y municipios antes de la implementación de PMA; para estimar la importancia de la administración, gestión y acceso a la infraestructura sobre las exportaciones, las ventas en el mercado nacional y el valor agregado de las asociaciones, se realizaron varias regresiones con **modelos de regresión lineal (OLS**).

El **análisis cualitativo** se basó en la **Teoría Fundamentada** y la recolección de información a nivel individual (entrevistas a profundidad) y grupal (grupos focales) con el objetivo de investigar acerca de las experiencias de los productores, los presidentes de las asociaciones y los funcionarios municipales. Toda la información cualitativa recogida se analizó con un sistema de codificación elaborado en **Atlas.ti** que permitió un análisis de las diferentes fuentes de información y un análisis sistemático de los datos cualitativos.

Para la interacción de los componentes cuantitativo y cualitativo de la evaluación se desarrollaron **Métodos Mixtos** basados en el **Análisis Comparativo Cualitativo** (QCA por sus siglas en inglés). Esta aproximación busca crear una relación entre los hallazgos cualitativos y los cuantitativos, en la medida en que le confiere valor a cada uno de los hallazgos que nacen del trabajo cualitativo. El **QCA** se centró en unos casos referidos a organizaciones de productores exitosas y no exitosas. Este análisis permitió identificar los factores críticos de éxito para que una organización pueda alcanzar los objetivos del PMA. El análisis se llevó a cabo para todas las organizaciones, pero se profundizó en aquellas con las cuales se hizo el trabajo cualitativo.

Posteriormente se calculó un índice que califica el estado de cada factor de éxito en las diferentes organizaciones. Los números asignados a cada uno de los casos en relación con cada uno de los factores de éxito surgieron del trabajo de campo cuantitativo y los indicadores construidos con base en las encuestas a productores.

Todos los indicadores fueron diseñados para ser medibles, entendibles y controlables para el seguimiento y monitoreo posterior. La metodología para los posteriores seguimientos se basó en

el diseño de una base de datos con 3 teléfonos de contacto para los hogares y una localización georreferenciada para todos los hogares; 5 teléfonos de contacto, una dirección de correo electrónico y una localización georreferenciada para las organizaciones para continuar el contacto periódicamente; se entrega una metodología y un manual para encuestar nuevas organizaciones (instrumentos e instrucciones para recopilar datos, al extender la línea de base a nuevos beneficiarios y organizaciones que se incluirán en la medida que se vaya implementando el PMA); También se deja una metodología de reemplazo para el *follow-up* en aquellos casos de muerte, migración, cambio de dirección.

6. Resultados, análisis y conclusiones

A continuación se resumen los indicadores principales de las asociaciones, productores y municipios que serán beneficiados por la estrategia *Producers to Markets Alliance* (PMA). La línea de base del programa levantada por FEDESARROLLO empleó tres instrumentos para caracterizar a los futuros beneficiarios en temas de producción, ventas, ingresos, competitividad, infraestructura, seguridad, entre otras variables. Se encuestaron 653 productores individuales pertenecientes a un universo de 7.363 productores asociados; al tiempo que se levantó información censal de las 94 asociaciones involucradas en cinco cadenas productivas: cacao, café, caucho, lácteos y frutas y hortalizas, y pertenecientes a siete corredores económicos: Valle del Cauca, Antioquia, Córdoba, Meta, Caquetá, Sur de Bolívar y Tumaco. Por último, se encuestaron 34 municipios ubicados en las regiones mencionadas para identificar sus capacidades y nivel de institucionalidad.

a. Indicadores de desempeño de asociaciones

Para la línea de base de PMA se encuestaron 94 asociaciones[24]; cuyos indicadores de desempeño completos pueden consultarse en el **Anexo No 1**. Entre ellas, predominan las de cacao, seguidas por las de caucho, café, leche y frutales. Se encontró un acuerdo generalizado en cuanto a los beneficios de pertenecer a una asociación. Dentro de los más relevantes, los productores expresan las mejoras en su calidad de vida, la construcción de capital social, la mejora en la calidad de los productos, el aumento en la competitividad y el mayor acceso a los programas y proyectos productivos, *"El incentivo es todo el trabajo que hace la asociación para buscar ayuda para los productores, la asociación se creó por necesidad, porque muchas veces como productores nos quejamos de que el gobierno no nos ayuda, pero el gobierno nos ayuda a través de las asociaciones. Por necesidad, el productor está en la asociación, lo hace atractivo que nosotros estamos trabajando, buscando convocatorias y proyectos para la siembra de cacao, vemos las necesidades de la comunidad y buscamos donde podemos hacer la gestión y esto hace que el asociado esté interesado porque sabe que solo no puede acceder a la ayuda del gobierno nacional." (Entrevista Representante Legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

En términos generales, las asociaciones tienen más de diez años de constituidas y 9 años desde su legalización; tienden a ser más viejas aquellas asociaciones en la cadena de caucho y café, con 12 años respectivamente, así como las ubicadas en el corredor de Caquetá. La mayoría de los asociados son hombres, 70%. Al mismo tiempo y dadas las zonas priorizadas, 12% de los asociados son indígenas y 12% afrodescendientes Cuadro 1. Tienden a ser mayores los porcentajes de productores activos en las asociaciones de café, lácteos y frutales, contrario a lo

[24] En varias de las asociaciones encuestadas se encontró que comercializaban más de uno de los productos de las 5 cadenas.

que sucede con aquellos que están involucrados en asociaciones de caucho y cacao, en donde más del 20% de los productores se aparece inactivo en las actividades de la organización.

En lo referente a la administración y gestión de las asociaciones, la mayoría (98%) cuenta con estatutos, los cuales les permiten incluir normas para la adhesión y salida de miembros. De otro lado, sólo 87% de ellas llevan registros de su contabilidad y, en el 80% de los casos, estos son sistematizados Cuadro 1. Más aún, sólo el 70% de las asociaciones tenían registro de su situación financiera en 2016 y la reportaron en la encuesta. Para estas organizaciones se encontró que tienen activos promedio de $405 millones, siendo más altos en las organizaciones de caucho (cerca de 70% más altos) y más bajos en las organizaciones de café (aproximadamente 30% más bajos) y frutales (cerca de la cuarta parte). De ahí que los activos de las asociaciones sean más altos en aquéllas que se ubican en Caquetá (y que agrupan a varias organizaciones de caucho) y más bajos en el corredor de Valle del Cauca y Cauca, que agrupan organizaciones de café y frutales Cuadro 2.

Por su parte, las organizaciones PMA tienen pasivos de $174 millones y, nuevamente, son considerablemente más altos en las asociaciones de caucho y en el corredor caqueteño. El patrimonio promedio de las asociaciones es de $237 millones; valor que es mucho más alto en las organizaciones involucradas en la cadena de caucho y lácteos pues está por encima de $300 millones. El patrimonio tiende a ser más alto para las Asociaciones de Caquetá, sin embargo, la prueba no arroja evidencia de que alguno de los municipios difiera de los demás Cuadro 2.

Ahora bien, los ingresos de las asociaciones en 2016 fueron de $651 millones, destacándose altos valores en la cadena de cacao ($760 millones) y lácteos ($1,028 millones). Se destaca que, a pesar de que las asociaciones de caucho tienden a tener los valores más altos para los activos y el patrimonio, los resultados operacionales no son tan buenos, siendo los más bajos entre las distintas cadenas junto con las organizaciones de frutales Cuadro 2. Según el corredor económico, es claro que hay diferencias significativas entre ellos y que en Tumaco se presentan los valores más altos para los ingresos de las organizaciones de productores en 2016. Las cuotas de sostenimiento y administración representan un rubro muy bajo en los ingresos de las asociaciones, esto, sobre todo, en las organizaciones de cafés especiales Cuadro 2.

Una vez se restan los costos en que incurren las asociaciones, se encuentra que, en promedio, el resultado del ejercicio para las 66 asociaciones que tienen estados financieros para 2016 es de $12 millones. Se destaca que en las cadenas de frutales las pérdidas superaron los $100 millones y que la utilidad también fue negativa en los corredores de Valle y Caquetá. Por el contrario, en la cadena de lácteos se registraron ganancias más de siete veces por encima del promedio ($90 millones) Cuadro 2.

También se le preguntó a las asociaciones por sus estados de resultado (pérdidas y ganancias) para 2015, 2014 y 2013; esto, tanto para conocer sus resultados en años anteriores como para establecer algunas ideas sobre la regularidad y estabilidad de los mismos. Se encontró que en la medida en la que se indaga sobre información más retrospectiva, se pierde considerablemente el número de asociaciones que cuentan con información. Así, sólo 56% de las asociaciones (53 en total) contaba con estados financieros para 2015, 49% con el balance para 2014 y sólo 31% disponía de la información para 2013. Para las asociaciones que reportaron información de 2015 se encontraron utilidades promedio de $23 millones; esta vez negativas para las de lácteos y cacao. La utilidad promedio de las organizaciones de productores que reportaron información en

2015 fue de $114 millones y en 2014 de $18 millones Cuadro 2. La volatilidad de estos resultados puede estar asociada con la reducción en el número de asociaciones que reportan la información y con la calidad de la información retrospectiva disponible.

Un hallazgo importante de esta línea de base es que sólo 69% de las asociaciones comercializan alguno de los productos de las cadenas productivas. Este porcentaje es más alto en las asociaciones de frutales (87%) y más bajo en las cadenas productivas de caucho (54%) y lácteos (56%). Según el corredor económico, Caquetá presenta un bajo porcentaje de asociaciones con ventas de alguna de las cadenas, esto puede estar asociado con la preponderancia del caucho en las asociaciones de la región. El promedio de ventas de las 65 asociaciones que comercializan productos de la cadena es de $726 millones; este valor es menos de la tercera parte en el caso de las 12 organizaciones que comercializan caucho, donde las ventas totales ascendieron a $206 millones en 2016 Cuadro 2. En contraste, las nueve asociaciones de la cadena de lácteos que reportaron ventas lo hicieron por $2.300 millones de pesos. También se observan diferencias en ventas según la zona de ubicación, siendo muy altas las ventas en Tumaco, más de $2.000 millones y muy bajas en Bolívar (menos de $100 millones) Cuadro 2.

El representante legal de las asociaciones lleva en promedio 3 años ejerciendo estas funciones, tiene en promedio 45 años y un relativo buen nivel de educación en comparación con los promedios rurales, así: formación técnica o tecnológica (29%), educación superior (18%) y educación secundaria (20%); el 27% tiene vinculación laboral con la asociación. En cuanto a la composición de las juntas directivas, en casi todas las categorías mencionadas aumenta un poco la participación así: población indígena baja la participación en la junta frente a la participación como asociados, situándose en 10%. Vale anotar que el 9% de los miembros de las juntas directivas son adultos mayores Cuadro 1.

En cuanto a algunas capacidades administrativas y financieras además de la contabilidad, el 99% de las asociaciones llevan actas de las asambleas generales y el 56% las tienen registradas ante la Cámara de Comercio Cuadro 1; el 59% tienen Planes de Negocios Cuadro 4; el 44% tienen software para registro de inventarios y liquidación de pagos Cuadro 1 y el 54% tiene en promedio 7 personas contratadas , de las cuales, en promedio 3 tienen contrato laboral; las restantes se vinculan con contratos de prestación de servicios; en general, la mayor frecuencia del personal contratado es para las funciones de asistencia técnica y ventas.

El 50% de las asociaciones cuentan con un fondo de capital de trabajo que en promedio asciende a $19 millones. El 5% de las asociaciones utilizaron crédito, de las cuales el 20%, es decir una asociación obtuvo un crédito con el Banco Agrario por valor de $40 millones, el 60%, es decir 3 asociaciones obtuvieron créditos con otras instituciones financieras por un valor promedio de $130 millones y otra asociación obtuvo un crédito con una ONG por $20 millones. El 23% de las asociaciones presta el servicio de microcrédito a sus afiliados y el 59% (55 asociaciones) tienen Fondos Rotatorios Cuadro 3.

Las 66 asociaciones (70%) que en el momento de la encuesta tenían estados financieros de 2016, reportan ventas promedio de $726 millones, de las cuales, en el 64% de los casos las asociaciones exigieron especificaciones o estándares y en el 70% verificaron que los productores cumplieran con las normas. En cuanto a otros elementos para la comercialización ofrecidos por las asociaciones, el 17% de las asociaciones tiene Registro Invima, 13% tiene marca registrada,

19% tiene empaque a granel, 11% tiene empaque al detal, el 19% tiene etiqueta con logo y el 5% tiene código de barras Cuadro 2.

En cuanto a la información de precios y mercados, el 80% de las asociaciones indicaron que reciben información de precios especialmente por parte de los compradores (47%) y de los gremios (16%). El 63% de las asociaciones recibieron información de calidad y el 47% recibieron información sobre especificaciones, especialmente por parte de los compradores y de los gremios. En cuanto a certificaciones, tan solo el 33% recibió información, especialmente de los compradores (29%) y de los gremios (23%) Cuadro 4.

65 de las 94 asociaciones reportó tener contratos o convenios de comercialización, por un valor promedio de $60 millones. El 62% de éstas calificó como muy alto el poder de negociación de la organización y el 68% se siente muy satisfecho con dichos acuerdos. De otro lado, el 61% de las organizaciones tienen acceso a internet, el 22% tiene página web y el 57% participó en ferias agropecuarias en 2016. Las asociaciones utilizan las TICs (teléfono celular e internet) para comunicarse con sus asociados (78%), con sus clientes (76%) y con sus proveedores (70%) Cuadro 4.

Las asociaciones, además de comercializar los productos de los asociados, tiene un amplio portafolio de servicios entre los que se destacan: asistencia técnica: 52%, control de calidad: 50%, almacenamiento: 39%, acopio: 37% y arriendo de maquinaria: 34%; otros servicios que prestan son selección (29%), estudios de suelos (28%), venta de insumos (18%), transporte (17%) y empaque (15%); vale destacar que tan solo el 4% de las asociaciones, es decir, 4 de ellas, prestan el servicio de transformación Cuadro 3.

Las 49 asociaciones que prestan el servicio de asistencia técnica cuentan en promedio con 3 asistentes técnicos, de los cuales el 42% son tecnólogos y el resto son profesionales. Los productores recibieron asistencia técnica en buenas prácticas (94%), manejo de plagas y enfermedades (92%), manejo del cultivo (88%), postcosecha (82%) y manejo del suelo (73%). Este servicio fue financiado en un 41% con recursos propios y en 39% por la cooperación internacional Cuadro 3.

El 90% de las asociaciones consideran que el principal problema para la comercialización es el mal estado de las vías y el 80% considera que son las largas distancias. Esto se refleja en los tiempos y costos del transporte desde el lugar del acopio hasta el lugar de la comercialización que es de 9 y 15 horas en verano e invierno, respectivamente, y en un costo promedio de $688 mil en verano y de $722 mil en invierno. Asimismo, el 30% de las asociaciones reportó interrupciones en el servicio de energía eléctrica en la última semana y el 18% reportó variaciones en el voltaje en el mismo período Cuadro 5.

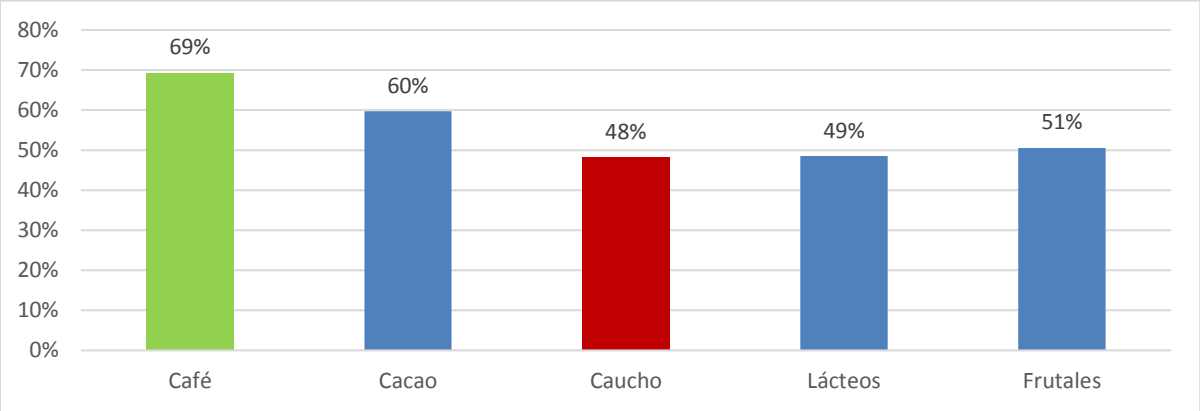
Para conocer la capacidad de las asociaciones para ser contratistas en la construcción y mantenimiento de las vías terciarias, se estableció que el 28% de las asociaciones creen tener la capacidad para hacerlo y que el 16% efectivamente ha realizado estas labores con contratos que, en promedio, han ascendido a $299 millones. Asimismo, el 40% de las asociaciones consideran que tiene la capacidad para operar y mantener sistemas de adecuación de tierras, pero efectivamente el 15% de ellas (2 asociaciones) lo han hecho mediante contratos que ascienden en promedio a $500 millones.

QCA (Qualitative Comparative Analysis)

A partir de la matriz QCA (Qualitative Comparative Analysis) –ver **Anexo No 4-**, se realizó un análisis a nivel de municipio y de asociaciones para las 5 cadenas PMA. Esta matriz fue construida con base a los 5 puntos de interés del programa que son: acceso a medios de producción, acceso a medios de comercialización, información y conocimiento, cantidad y calidad de la producción, y seguridad. Igualmente, a cada punto de la matriz se le asignó una serie de componentes que fueron calificados, en una escala de 1 a 10, de acuerdo con la situación del municipio o asociación.

La Gráfica 5 y la Gráfica 6 representan el porcentaje alcanzado (con respecto al máximo puntaje de la QCA) para las cadenas por municipios y asociaciones respectivamente. Para obtener este indicador, se calcularon los puntajes QCA para cada municipio y asociación, y se contrastaron con los puntajes máximos (municipios 180 y asociaciones 160). Luego, se promediaron los porcentajes por cadena para así obtener un porcentaje promedio por cadena.

Gráfica 5. Puntaje QCA las cadenas por municipios

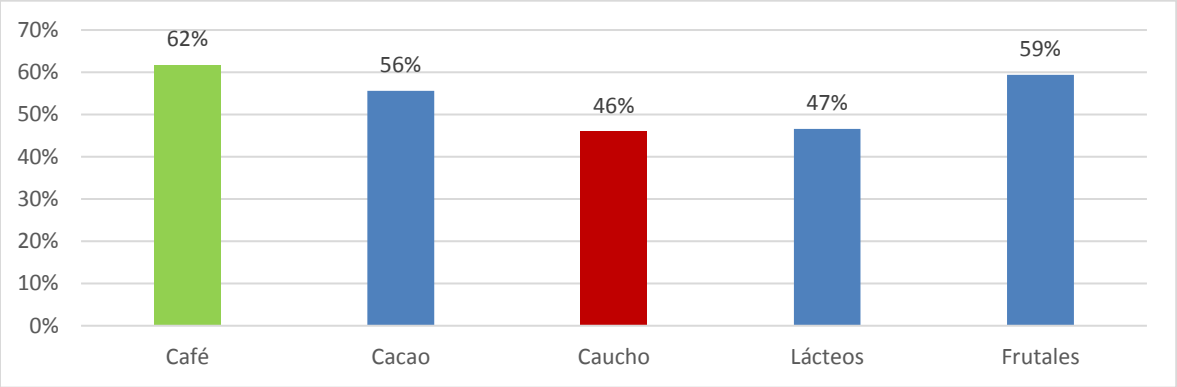


A nivel de municipios, se evidencia que la cadena de Café es la mejor en términos de acceso a medios de producción, comercialización, información y conocimiento, producción y seguridad. Los municipios Caloto, Corinto y Pradera, se caracterizan por tener mejores servicios públicos que el resto de municipios. También, se destacan en su capacidad de certificar a los productores.

En sentido contrario, los municipios donde se realizó el trabajo cualitativo en la cadena de caucho (Montañita, Caucasia y San Pablo) se encuentran con el peor desempeño en materia de acceso a medios de producción, comercialización, información y conocimiento, producción y seguridad. Por una parte, estos municipios presentan problemas en temáticas relacionadas con certificaciones y pago por calidad y, además, no cuentan con UMATAS.

La calificación para las asociaciones sigue la misma tendencia: el mayor puntaje se obtiene en la cadena de café y el peor en la cadena de caucho. Esto último se explica porque el componente de vías y centros de acopio presentan puntajes muy bajos. En general se encontró que las condiciones de la infraestructura vial no son las mejores y se enfrentan muchos problemas y grandes costos para sacar los productos a los mercados. También, se observó que las asociaciones cuentan con pocos centros de acopio para sus asociados. El **Anexo 4** presenta los resultados para las 15 asociaciones donde se hizo trabajo cualitativo y puede guiar las intervenciones del PMA que más requieren las asociaciones en los corredores priorizados.

Gráfica 6 . Puntaje QCA de las cadenas por asociaciones



Ranking asociaciones Línea de Base PMA

El Índice de Capacidades Organizacionales –ICO- mide el nivel de desarrollo de una asociación, otorgándole puntajes a cinco dimensiones: 1) Manejo democrático y participativo, 2) Situación económica y financiera 3) Capacidad gerencial, administrativa y de gestión, 4) Servicios ofrecidos a los asociados y 5) Habilidades y capacidades en el desarrollo humano.

Con base en los resultados de las encuestas a las 94 asociaciones de la línea de base, FEDESARROLLO les asignó puntajes, siguiendo los criterios del ICO y construyó un ranking de mayor a menor, que puede consultarse en el **Anexo No 5**.

Cuadro 1 . "Asociaciones-Indicadores Administrativos"

Indicador	Total Asociaciones			Cadena productiva													
				Cacao			Café			Caucho			Lácteos			Fruta		
	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N
Años de constituida la asociación	10,38	6,42	94	10,00	4,04	35	12,11	10,29	18	12,27	5,60	22	9,69	6,34	16	8,20	4,20	15
Cámara de Comercio	0,98	0,15	94	1,00	0,00	35	0,94	0,24	18	1,00	0,00	22	1,00	0,00	16	0,93	0,26	15
Porcentaje de mujeres miembros de la asociación	30,31	21,68	94	30,28	20,13	35	25,78	15,05	18	30,31	24,46	22	26,54	19,50	16	39,50	29,23	15
Porcentaje de jóvenes miembros de la asociación	8,59	10,91	94	8,32	9,79	35	12,17	12,56	18	8,66	14,69	22	4,46	5,44	16	5,97	5,07	15
Porcentaje de indígenas miembros de la asociación	12,33	26,46	94	8,26	17,69	35	35,22	42,44	18	11,53	21,35	22	0,12	0,49	16	10,91	26,28	15
Porcentaje de afrodescendientes miembros de la asociación	11,98	27,05	94	13,52	27,10	35	0,84	3,15	18	10,20	16,09	22	0,40	0,90	16	34,74	44,63	15
Porcentaje de miembros activos de la asociación	81,57	25,36	94	78,62	26,62	35	87,03	24,07	18	79,12	26,98	22	84,58	18,47	16	83,98	24,72	15
Valor promedio anual de la cuota de la Asociación (Pesos)	98.046	134.194	82	104.017	155.915	32	75.467	64.915	15	161.643	187.869	20	66.917	66.365	12	86.873	91.696	15
Años en el cargo del Representante Legal (RL)	3,24	3,17	94	3,49	3,28	35	2,44	2,53	18	3,59	3,94	22	3,44	3,29	16	3,00	2,14	15
Tiene contrato con la asociación	0,27	0,44	94	0,29	0,46	35	0,17	0,38	18	0,27	0,46	22	0,38	0,50	16	0,13	0,35	15
Edad del representante legal (RL)	44,90	12,60	90	43,77	12,98	35	42,59	10,65	17	47,29	11,51	21	38,33	11,64	15	49,57	14,80	14
Proporción con nivel educativo representante legal: secundaria completa	0,20	0,40	92	0,20	0,41	35	0,11	0,32	18	0,14	0,35	22	0,29	0,47	14	0,20	0,41	15
Proporción nivel educativo RL es: técnica o tecnológica completa	0,29	0,46	92	0,29	0,46	35	0,56	0,51	18	0,27	0,46	22	0,21	0,43	14	0,13	0,35	15
Proporción nivel educativo del RL es: superior completa	0,18	0,39	92	0,20	0,41	35	0,06	0,24	18	0,23	0,43	22	0,21	0,43	14	0,27	0,46	15
Porcentaje de hombres en la Junta Directiva	64,91	25,36	94	65,52	23,73	35	72,50	27,76	18	69,17	22,54	22	62,40	23,23	16	52,22	28,35	15
Porcentaje de indígenas en la Junta Directiva	10,09	24,16	94	6,14	11,64	35	32,41	40,41	18	5,00	9,51	22	0,00	0,00	16	8,33	26,16	15
Porcentaje de afrodescendientes en la Junta Directiva	15,39	29,70	94	19,38	30,07	35	1,39	5,89	18	16,06	24,63	22	1,25	5,00	16	40,00	48,00	15
Porcentaje de adultos menores de 29 años en la Junta Directiva	11,08	18,21	94	8,10	13,79	35	20,37	30,68	18	12,12	15,57	22	6,25	9,57	16	6,56	11,62	15
Porcentaje de adultos mayores de 60 años en la Junta Directiva	9,02	15,16	94	8,86	15,82	35	7,31	16,99	18	10,08	12,84	22	7,50	14,38	16	11,33	18,75	15
Proporción que llevan registros de contabilidad	0,87	0,34	94	0,86	0,36	35	0,83	0,38	18	0,86	0,35	22	1,00	0,00	16	0,80	0,41	15
Proporción con registros de contabilidad sistematizados	0,80	0,40	82	0,90	0,31	30	0,47	0,52	15	0,95	0,23	19	0,81	0,40	16	0,92	0,29	12
Proporción con software para registro de inventarios y liquidación de pagos	0,44	0,50	94	0,57	0,50	35	0,28	0,46	18	0,50	0,51	22	0,44	0,51	16	0,40	0,51	15
Proporción que cuentan con estatutos	0,98	0,15	94	0,97	0,17	35	1,00	0,00	18	1,00	0,00	22	1,00	0,00	16	0,93	0,26	15
Proporción con estatutos con normas para adhesión de nuevos miembros	0,99	0,10	92	0,97	0,17	34	1,00	0,00	18	1,00	0,00	22	1,00	0,00	16	1,00	0,00	14
Proporción con estatutos con normas para la salida de miembros	0,96	0,21	92	0,91	0,29	34	0,94	0,24	18	1,00	0,00	22	1,00	0,00	16	1,00	0,00	14
Proporción que llevan actas de las Asambleas	0,99	0,10	94	0,97	0,17	35	1,00	0,00	18	0,95	0,21	22	1,00	0,00	16	1,00	0,00	15
Proporción asociaciones con actas registradas ante la Cámara de Comercio	0,56	0,50	93	0,62	0,49	34	0,39	0,50	18	0,71	0,46	21	0,63	0,50	16	0,33	0,49	15
Proporción que cuentan con plan de negocios	0,59	0,50	94	0,60	0,50	35	0,72	0,46	18	0,55	0,51	22	0,50	0,52	16	0,47	0,52	15
Proporción que contrataron personal	0,54	0,50	94	0,63	0,49	35	0,44	0,51	18	0,50	0,51	22	0,56	0,51	16	0,53	0,52	15
Promedio de personas contratadas	6,75	8,63	51	6,77	6,98	22	3,50	2,93	8	12,09	14,51	11	8,89	15,59	9	4,00	2,93	8
Promedio de personas contratadas mediante contrato laboral	2,82	3,31	51	2,91	2,58	22	1,75	3,41	8	4,27	4,86	11	3,89	5,18	9	1,63	1,06	8

Cuadro 2. "Asociaciones-Indicadores financieros y de ventas"

Indicador	Total Asociaciones			Cadena productiva													
				Cacao			Café			Caucho			Lácteos			Fruta		
	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N
Porcentaje que tuvieron ventas de alguna de las cadenas	69,15	46,44	94	74,29	44,34	35	72,22	46,09	18	54,55	50,96	22	56,25	51,23	16	86,67	35,19	15
Ventas totales de la Asociación	$ 726.933.368	$ 1.612.234.261	65	$622.275.867	$ 1.302.022.673	26	$ 449.103.279	$ 690.593.514	13	$ 206.297.954	$ 367.242.798	12	$ 2.300.296.340	$ 3.335.537.252	9	$222.302.389	$ 268.921.755	13
Proporción que cuentan con información de estados financieros en 2016	0,70	0,46	94	0,69	0,47	35	0,67	0,49	18	0,68	0,48	22	0,75	0,45	16	0,67	0,49	15
Activos	$405.394.659	$707.681.280	66	$391.608.265	$ 549.666.756	24	$ 296.065.708	$ 596.143.565	12	$691.915.841	$1.153.394.001	15	$ 428.082.427	$ 573.055.833	12	$110.190.676	$142.077.082	10
Pasivos	$174.157.331	$ 446.129.057	66	$186.591.813	$ 389.744.159	24	$ 99.640.545	$ 287.495.278	12	$306.187.717	$ 749.246.491	15	$ 69.290.569	$ 131.104.547	12	$ 55.828.571	$ 77.950.903	10
Patrimonio	$237.575.767	$ 364.777.299	66	$216.271.917	$ 212.586.437	24	$ 199.541.217	$ 319.324.809	12	$353.621.290	$ 597.742.077	15	$ 397.369.006	$ 543.799.276	12	$ 62.419.500	$117.472.133	10
Resultado del ejercicio	$ 55.389.438	$ 116.972.278	58	$ 29.359.046	$ 45.664.569	21	$ 49.935.081	$ 66.607.267	11	$ 51.841.839	$ 157.762.096	13	$ 115.124.222	$ 185.777.052	11	$ 12.680.753	$ 13.059.523	9
Ingresos	$651.010.713	$1.209.878.118	66	$760.994.184	$1.440.578.244	24	$ 642.387.658	$ 1.193.873.735	12	$ 283.122.935	$ 381.756.002	15	$1.028.969.002	$1.509.261.027	12	$183.695.917	$ 235.231.931	10
Venta de la producción	$711.934.267	$1.264.127.061	51	$726.924.726	$1.416.971.182	20	$ 942.747.325	$1.341.501.634	8	$ 232.255.733	$ 373.294.169	11	$1.179.883.197	$1.670.081.523	9	$169.508.954	$203.741.872	8
Resultado del ejercicio	$ 12.160.999	$ 179.072.586	66	$ 21.589.606	$ 95.141.442	24	$ 6.015.283	$ 69.438.028	12	$ 19.916.396	$ 212.110.170	15	$ 90.017.189	$ 236.812.148	12	$ (100.504.241)	$ 205.797.814	10
Resultado del ejercicio (Reporte: información sistematizada)	$ 19.850.313	$ 175.278.996	46	$ 37.739.649	$ 82.046.995	18	$ 17.081.488	$ 69.957.968	9	$ (35.656.411)	$ 194.575.968	11	$ 115.746.091	$ 272.150.579	9	$ (67.968.191)	$ 138.744.491	6
Proporción que cuentan con información de estados financieros en 2015	0,56	0,50	94	0,60	0,50	35	0,39	0,50	18	0,55	0,51	22	0,63	0,50	16	0,60	0,51	15
Ingresos 2015	$692.350.377	$1.633.465.377	53	$815.589.028	$2.093.390.402	21	$1.033.399.914	$2.074.865.213	7	$217.756.838	$ 504.058.137	12	$ 876.584.731	$1.395.502.643	10	$159.017.757	$242.711.091	9
Venta de la producción 2015	$814.618.344	$1.732.628.191	40	$859.831.077	$2.052.142.902	20	$1.794.368.315	$2.595.081.989	4	$ 63.863.347	$ 46.612.481	9	$ 953.165.768	$1.203.923.541	7	$211.099.385	$275.360.581	6
Resultado del ejercicio 2015	$ 23.036.951	$ 283.148.755	53	$ (12.095.297)	$ 243.912.862	21	$ 6.317.400	$ 6.928.045	7	$133.785.239	$ 472.235.874	12	$ (18.155.300)	$ 196.880.432	10	$ 2.192.553	$6.468.415	9
Resultado del ejercicio 2015 (Reporte: información sistematizada)	$ 34.294.664	$ 322.886.309	40	$ (20.631.415)	$ 280.602.483	16	$ 5.429.100	$ 6.380.040	5	$146.244.082	$ 493.212.369	11	$ 8.213.210	$ 213.265.902	7	$ 3.061.622	$7.188.983	7
Proporción que cuentan con información de estados financieros en 2014	0,49	0,50	94	0,54	0,51	35	0,33	0,49	18	0,50	0,51	22	0,56	0,51	16	0,40	0,51	15
Ingresos 2014	$551.670.177	$1.321.034.308	46	$483.554.130	$1.334.498.616	19	$ 799.133.067	$1.887.887.398	6	$101.445.402	$ 177.003.584	11	$1.168.212.429	$1.652.846.957	9	$ 70.993.900	$118.196.488	6
Venta de la producción 2014	$683.597.682	$1.430.526.136	29	$662.726.041	$1.510.147.657	13	$1.554.393.561	$2.607.957.958	3	$ 62.476.861	$ 82.242.811	6	$ 978.718.852	$1.485.727.098	6	$128.870.795	$137.435.228	3
Resultado del ejercicio 2014	$114.921.163	$ 599.134.068	46	$ 47.688.917	$ 170.022.925	19	$ 26.226.785	$ 57.870.378	6	$9.794.767	$ 20.792.180	11	$ 465.146.834	$1.333.636.986	9	$ 714.542	$ 968.746	6
Proporción que cuentan con información de estados financieros en 2013	0,31	0,46	94	0,40	0,50	35	0,17	0,38	18	0,32	0,48	22	0,44	0,51	16	0,07	0,26	15
Ingresos 2013	$412.566.095	$ 898.429.034	29	$181.935.073	$ 339.439.270	14	$ 833.895.951	$1.408.877.739	3	$ 68.583.290	$ 221.548.398	7	$ 871.876.328	$1.515.449.133	7	$ 1.009.000		1
Venta de la producción 2013	$664.248.892	$1.142.226.673	16	$261.208.345	$ 425.259.653	7	$2.402.189.802		1	$227.253.647	$ 245.477.983	3	$ 953.486.524	$1.647.204.340	6			0
Resultado del ejercicio 2013	$ 18.729.962	$ 69.059.117	29	$ 13.456.742	$ 30.704.502	14	$ (5.957.367)	$ 10.286.734	3	$ 27.960.509	$ 47.513.741	7	$ 33.865.205	$ 131.406.228	7	$ 604.000		1
Proporción cuyos compradores les exigen especificaciones o estándares en su producto	0,64	0,48	94	0,71	0,46	35	0,72	0,46	18	0,73	0,46	22	0,31	0,48	16	0,53	0,52	15
Proporción que verifican que productores cumplan normas y estándares	0,70	0,46	94	0,66	0,48	35	0,83	0,38	18	0,73	0,46	22	0,56	0,51	16	0,87	0,35	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Registro Invima	0,17	0,38	94	0,29	0,46	35	0,22	0,43	18	0,09	0,29	22	0,19	0,40	16	0,07	0,26	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Marca Registrada	0,13	0,34	94	0,23	0,43	35	0,11	0,32	18	0,05	0,21	22	0,13	0,34	16	0,00	0,00	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Empaque (envase) al granel	0,19	0,40	94	0,20	0,41	35	0,28	0,46	18	0,05	0,21	22	0,13	0,34	16	0,20	0,41	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Empaque (envase) al detal	0,11	0,31	94	0,17	0,38	35	0,11	0,32	18	0,00	0,00	22	0,06	0,25	16	0,13	0,35	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Código de barras	0,05	0,23	94	0,09	0,28	35	0,11	0,32	18	0,00	0,00	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Proporción que reportan que su producto principal tiene Etiqueta de logo	0,19	0,40	94	0,26	0,44	35	0,28	0,46	18	0,05	0,21	22	0,13	0,34	16	0,07	0,26	15

Cuadro 3- "Asociaciones-Indicadores de servicios prestados y acceso al crédito"

Indicador	Total Asociaciones			Cadena productiva													
				Cacao			Café			Caucho			Lácteos			Fruta		
	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N
Proporción que prestan el servicio de venta de insumos	0,18	0,39	94	0,14	0,36	35	0,17	0,38	18	0,23	0,43	22	0,19	0,40	16	0,20	0,41	15
Proporción que prestan el servicio de selección	0,29	0,45	94	0,23	0,43	35	0,39	0,50	18	0,27	0,46	22	0,31	0,48	16	0,20	0,41	15
Proporción que prestan el servicio de empaque	0,15	0,36	94	0,20	0,41	35	0,22	0,43	18	0,14	0,35	22	0,06	0,25	16	0,13	0,35	15
Proporción que prestan el servicio de beneficio o acopio	0,37	0,49	94	0,43	0,50	35	0,44	0,51	18	0,41	0,50	22	0,44	0,51	16	0,07	0,26	15
Proporción que prestan el servicio de almacenamiento	0,39	0,49	94	0,46	0,51	35	0,50	0,51	18	0,41	0,50	22	0,44	0,51	16	0,07	0,26	15
Proporción que prestan el servicio de control de calidad	0,50	0,50	94	0,46	0,51	35	0,61	0,50	18	0,45	0,51	22	0,44	0,51	16	0,53	0,52	15
Proporción que prestan el servicio de estudio de suelos	0,28	0,45	94	0,31	0,47	35	0,22	0,43	18	0,32	0,48	22	0,13	0,34	16	0,33	0,49	15
Proporción que prestan el servicio de procesamiento	0,04	0,20	94	0,06	0,24	35	0,11	0,32	18	0,00	0,00	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Proporción que prestan el servicio de transporte	0,17	0,38	94	0,17	0,38	35	0,11	0,32	18	0,18	0,39	22	0,00	0,00	16	0,40	0,51	15
Proporción que prestan el servicio de arriendo de maquinaria	0,34	0,48	94	0,31	0,47	35	0,44	0,51	18	0,45	0,51	22	0,50	0,52	16	0,27	0,46	15
Proporción que han prestado asistencia técnica	0,52	0,50	94	0,60	0,50	35	0,44	0,51	18	0,59	0,50	22	0,50	0,52	16	0,60	0,51	15
Promedio de asistentes técnicos que prestaron el servicio	3,22	4,45	49	2,81	3,04	21	3,13	2,23	8	3,46	4,88	13	3,25	5,34	8	3,89	7,72	9
Proporción que cuentan con fondo de capital de trabajo	0,50	0,50	94	0,57	0,50	35	0,72	0,46	18	0,14	0,35	22	0,50	0,52	16	0,47	0,52	15
Proporción que cuentan con cuenta de ahorros	0,76	0,43	94	0,83	0,38	35	0,44	0,51	18	0,77	0,43	22	0,81	0,40	16	0,87	0,35	15
Proporción que cuentan con cuenta corriente	0,60	0,49	94	0,54	0,51	35	0,72	0,46	18	0,64	0,49	22	0,63	0,50	16	0,47	0,52	15
Proporción que utilizaron crédito	0,05	0,23	94	0,06	0,24	35	0,06	0,24	18	0,05	0,21	22	0,13	0,34	16	0,00	0,00	15
Proporción que utilizaron crédito y lo tuvieron con: Banco Agrario	0,20	0,45	5	0,50	0,71	2	0,00		1	0,00		1	0,00	0,00	2			0
Proporción que utilizaron crédito y lo tuvieron con: Otras entidades bancarias	0,60	0,55	5	0,50	0,71	2	0,00		1	1,00		1	1,00	0,00	2			0
Proporción que prestan el servicio de micro crédito a sus afiliados	0,23	0,43	94	0,23	0,43	35	0,28	0,46	18	0,27	0,46	22	0,19	0,40	16	0,13	0,35	15
Proporción que prestan el servicio de fondo rotatorio a sus afiliados	0,59	0,50	94	0,54	0,51	35	0,78	0,43	18	0,27	0,46	22	0,63	0,50	16	0,60	0,51	15

Cuadro 4. "Asociaciones-Información y Convenios para la Comercialización"

Indicador	Total Asociaciones			Cadena productiva													
				Cacao			Café			Caucho			Lácteos			Fruta		
	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N
Proporción que recibieron información sobre precios	0,80	0,40	94	0,86	0,36	35	0,89	0,32	18	0,91	0,29	22	0,50	0,52	16	0,80	0,41	15
Proporción que reportan que la información la recibieron de compradores	0,47	0,50	75	0,57	0,50	30	0,25	0,45	16	0,55	0,51	20	0,63	0,52	8	0,42	0,51	12
Proporción que reportan que la información la recibieron de gremio (federación)	0,16	0,37	75	0,10	0,31	30	0,44	0,51	16	0,15	0,37	20	0,00	0,00	8	0,00	0,00	12
Proporción que reportan que la información la recibieron de radio, tv	0,05	0,23	75	0,03	0,18	30	0,06	0,25	16	0,00	0,00	20	0,13	0,35	8	0,08	0,29	12
Proporción que reportan que la información la recibieron de internet, correo electrónico	0,13	0,34	75	0,07	0,25	30	0,19	0,40	16	0,15	0,37	20	0,25	0,46	8	0,25	0,45	12
Proporción que recibieron información sobre calidad	0,63	0,49	94	0,63	0,49	35	0,78	0,43	18	0,64	0,49	22	0,44	0,51	16	0,67	0,49	15
Proporción que recibieron información sobre especificaciones	0,47	0,50	94	0,46	0,51	35	0,44	0,51	18	0,55	0,51	22	0,19	0,40	16	0,60	0,51	15
Proporción que recibieron información sobre certificaciones	0,33	0,47	94	0,43	0,50	35	0,61	0,50	18	0,14	0,35	22	0,06	0,25	16	0,27	0,46	15
Proporción que recibieron información sobre posibles proveedores	0,45	0,50	94	0,54	0,51	35	0,61	0,50	18	0,32	0,48	22	0,31	0,48	16	0,40	0,51	15
Proporción que recibieron información sobre posibles compradores	0,53	0,50	94	0,57	0,50	35	0,61	0,50	18	0,41	0,50	22	0,38	0,50	16	0,60	0,51	15
Proporción que brindaron información a sus asociados sobre precios	0,78	0,42	94	0,83	0,38	35	0,78	0,43	18	0,73	0,46	22	0,63	0,50	16	0,87	0,35	15
Proporción que brindaron información a sus asociados sobre calidad	0,73	0,44	94	0,74	0,44	35	0,83	0,38	18	0,68	0,48	22	0,56	0,51	16	0,80	0,41	15
Proporción que cuentan con acceso a internet	0,61	0,49	94	0,63	0,49	35	0,61	0,50	18	0,73	0,46	22	0,56	0,51	16	0,53	0,52	15
Proporción que usan TICs para comunicarse con sus asociados	0,78	0,42	94	0,77	0,43	35	0,72	0,46	18	0,77	0,43	22	0,69	0,48	16	0,93	0,26	15
Proporción que usan TICs para recibir información de mercados	0,77	0,43	94	0,77	0,43	35	0,72	0,46	18	0,86	0,35	22	0,75	0,45	16	0,80	0,41	15
Proporción que cuentan con página web	0,22	0,42	94	0,23	0,43	35	0,28	0,46	18	0,27	0,46	22	0,13	0,34	16	0,20	0,41	15
Proporción que tenían acuerdos de compra con proveedores	0,36	0,48	94	0,46	0,51	35	0,22	0,43	18	0,27	0,46	22	0,38	0,50	16	0,33	0,49	15
con acuerdos, contratos o convenios para la comercialización	0,52	0,50	65	0,73	0,45	26	0,23	0,44	13	0,50	0,52	12	0,56	0,53	9	0,38	0,51	13
Proporción satisfechos o muy satisfechos con estos acuerdos	0,68	0,47	34	0,68	0,48	19	0,67	0,58	3	0,83	0,41	6	0,80	0,45	5	0,40	0,55	5
Proporción que participaron en Ferias Agrícolas en 2016	0,57	0,50	94	0,66	0,48	35	0,67	0,49	18	0,45	0,51	22	0,44	0,51	16	0,80	0,41	15

Cuadro 5. "Asociaciones-Indicadores de acceso a infraestructura y equipos"

Indicador	Total Asociaciones			Cadena productiva													
				Cacao			Café			Caucho			Lácteos			Fruta		
	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N	Promedio	S.D.	N
Tiempo (horas) desde el lugar de acopio hasta lugar de comercialización en verano	9,69	18,13	41	20,56	32,46	11	4,52	3,49	9	7,63	7,31	10	8,77	10,33	4	4,82	4,50	11
Costo del transporte	$688.129	$1.001.722	41	$1.203.455	$ 1.624.390	11	$ 323.889	$ 298.536	9	$1.035.000	$1.346.198	10	$ 505.000	$560.327	4	$499.117	$589.286	11
Proporción ubicadas en la cabecera municipal	0,57	0,50	94	0,71	0,46	35	0,39	0,50	18	0,64	0,49	22	0,69	0,48	16	0,40	0,51	15
Proporción que reportaron la interrupción del servicio de electricidad afectó acopio, procesamiento, otra actividad en la última semana	0,30	0,46	70	0,31	0,47	26	0,38	0,51	13	0,18	0,39	17	0,55	0,52	11	0,25	0,45	12
Número promedio de interrupciones del servicio	2,43	1,21	21	2,75	1,58	8	2,00	1,00	5	2,33	1,15	3	2,17	0,98	6	3,67	2,08	3
Proporción que reportaron que la variación de voltaje en el suministro de energía afectó el acopio, procesamiento u otro servicio prestado	0,18	0,39	73	0,15	0,36	27	0,23	0,44	13	0,16	0,37	19	0,36	0,50	11	0,15	0,38	13
Número promedio de ocasiones las que se reportaron variaciones en el voltaje	2,62	1,85	13	1,75	0,96	4	2,00	1,73	3	1,67	1,15	3	3,25	2,63	4	3,50	2,12	2
Proporción que implementan modelo logístico para comercialización	0,31	0,46	94	0,29	0,46	35	0,17	0,38	18	0,32	0,48	22	0,31	0,48	16	0,47	0,52	15
Porcentaje con acceso a sede	72,34	44,97	94	88,57	32,28	35	66,67	48,51	18	77,27	42,89	22	62,50	50,00	16	66,67	48,80	15
Porcentaje con acceso a banco herramientas y/o maquinaria	35,11	47,99	94	45,71	50,54	35	27,78	46,09	18	31,82	47,67	22	25,00	44,72	16	53,33	51,64	15
Porcentaje con acceso a tractor	3,19	17,67	94	2,86	16,90	35	0,00	0,00	18	13,64	35,13	22	6,25	25,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a centro de beneficio	9,57	29,58	94	8,57	28,40	35	5,56	23,57	18	22,73	42,89	22	6,25	25,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a centro de acopio	41,49	49,53	94	42,86	50,21	35	50,00	51,45	18	45,45	50,96	22	62,50	50,00	16	13,33	35,19	15
Porcentaje con acceso a banco forrajero	3,19	17,67	94	2,86	16,90	35	0,00	0,00	18	4,55	21,32	22	6,25	25,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a bodega(s)	22,34	41,88	94	31,43	47,10	35	5,56	23,57	18	31,82	47,67	22	31,25	47,87	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a empacadora(s)	7,45	26,39	94	5,71	23,55	35	11,11	32,34	18	4,55	21,32	22	6,25	25,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a tanque(s) de frío	10,64	31,00	94	0,00	0,00	35	5,56	23,57	18	0,00	0,00	22	56,25	51,23	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a planta de energía	15,96	36,82	94	11,43	32,28	35	0,00	0,00	18	9,09	29,42	22	50,00	51,64	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a despulpadora	1,06	10,31	94	0,00	0,00	35	5,56	23,57	18	0,00	0,00	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a equipo de transformación	12,77	33,55	94	11,43	32,28	35	22,22	42,78	18	9,09	29,42	22	12,50	34,16	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a trilladora	5,32	22,56	94	0,00	0,00	35	22,22	42,78	18	4,55	21,32	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a tostadora(s)	7,45	26,39	94	5,71	23,55	35	27,78	46,09	18	0,00	0,00	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a pulverizadora	1,06	10,31	94	0,00	0,00	35	5,56	23,57	18	0,00	0,00	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a crepadora	1,06	10,31	94	0,00	0,00	35	0,00	0,00	18	4,55	21,32	22	0,00	0,00	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a centrifugadora	2,13	14,51	94	0,00	0,00	35	0,00	0,00	18	4,55	21,32	22	0,00	0,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a laboratorio de calidad	24,47	43,22	94	14,29	35,50	35	33,33	48,51	18	36,36	49,24	22	50,00	51,64	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a oficina	43,62	49,86	94	45,71	50,54	35	44,44	51,13	18	54,55	50,96	22	50,00	51,64	16	46,67	51,64	15
Porcentaje con acceso a equipo de cómputo	84,04	36,82	94	94,29	23,55	35	77,78	42,78	18	86,36	35,13	22	81,25	40,31	16	80,00	41,40	15
Porcentaje con acceso a camión	4,26	20,29	94	5,71	23,55	35	0,00	0,00	18	4,55	21,32	22	12,50	34,16	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a camioneta	5,32	22,56	94	8,57	28,40	35	0,00	0,00	18	0,00	0,00	22	6,25	25,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a moto	7,45	26,39	94	11,43	32,28	35	0,00	0,00	18	9,09	29,42	22	12,50	34,16	16	0,00	0,00	15
Porcentaje con acceso a muebles y enseres	81,91	38,70	94	94,29	23,55	35	72,22	46,09	18	81,82	39,48	22	75,00	44,72	16	86,67	35,19	15
Porcentaje con acceso a almacén de insumos	6,38	24,58	94	5,71	23,55	35	0,00	0,00	18	9,09	29,42	22	6,25	25,00	16	6,67	25,82	15
Porcentaje con acceso a almacén de ventas	4,26	20,29	94	5,71	23,55	35	5,56	23,57	18	0,00	0,00	22	6,25	25,00	16	0,00	0,00	15

i. Cacao asociaciones

De las 94 asociaciones encuestadas, 35 asociaciones comercializan cacao. Por su parte, el trabajo de campo cualitativo se realizó en organizaciones de Valencia (Córdoba), Tumaco (Nariño) y Santa Rosa del Sur (Bolívar). Si bien estos municipios son diferentes entre sí y tienen particularidades de contexto, en el estudio se identificaron características transversales que afectan la producción de cacao.

Las 35 asociaciones de cacao encuestadas para este estudio están todas formalmente constituidas ante las respectivas Cámaras de Comercio desde hace más de 9 años en promedio *Cuadro 1*, lo que evidencia que el PMA partirá de una estrategia de conformación y fortalecimiento de las asociaciones de productores con un importante recorrido y con un interesante avance en los procesos administrativos y operativos que facilitará el cumplimiento de las metas comerciales y de aumento en las ventas y las exportaciones en las que se centra el PMA.

En años recientes, gracias al apoyo que las asociaciones han recibido por parte de los municipios y de la cooperación internacional, éstas han fortalecido su capacidad institucional y administrativa. De manera transversal, se evidenció que cuentan con estatutos, contabilidad y estructura organizacional. En efecto, el 86% de las asociaciones encuestadas (Cuadro 1) tiene registros contables y sólo el 10% lo siguen llevando manualmente, mientras que el restante 90% lleva la contabilidad sistematizada. De otro lado, el 57% de las asociaciones entrevistadas cuentan con un software para el registro de inventarios y la liquidación de pagos. *"Nosotros tenemos un organigrama que es con los socios que son la máxima autoridad, está la junta directiva, está el gerente y hay un revisor fiscal, ya hacia abajo tenemos todo el tema administrativo y contable, y el tema de desarrollo de proyectos." (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

En relación con los estatutos, vale anotar que el 97% de las asociaciones cuenta con estatutos que incluyen normas para la adhesión de nuevos miembros Cuadro 1, lo cual facilita la relación entre los asociados y la posibilidad de incorporar nuevos asociados y excluir a quienes no cumplen con lo requerido para el buen funcionamiento de la asociación. Aunque el 97% de las asociaciones encuestadas llevan actas de las asambleas, tan sólo el 62% de 34 de las asociaciones las tienen registradas ante la Cámara de Comercio (Cuadro 1), lo cual es relativamente frecuente en las empresas. De otro lado, el 60% de las asociaciones tiene un Plan de Negocios. Según los resultados de la encuesta, el 63% de las asociaciones tienen contratado personal. 22 de las asociaciones tienen contratado en promedio a entre 6 y 7 personas cada una, alrededor de 3 vinculadas mediante contrato laboral y las restantes mediante contratos de prestación de servicios Cuadro 1.

Del total de las asociaciones de cacao encuestadas, el 30% de sus miembros son mujeres y tan solo el 8% son jóvenes, en tanto que el 8% son afrodescendientes y el 13% son indígenas *Cuadro 1***¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**. En cuanto a la participación de las mujeres dentro de las asociaciones, se encuentran proporciones altas. Las organizaciones expresan que quieren dar un rol más importante a las mujeres en el futuro y sus actividades se enfocan hacia trabajos de recolección, postcosecha y ventas. *"Se puede decir que vengo haciendo ese tipo de análisis porque cuando la mujer está más empoderada de la actividad, hay como más compromiso con las mujeres. Nosotros queremos hacer también un diagnóstico ahora*

para ver cómo fortalecemos más a ese grupo de mujeres, porque de una u otra manera la mujer le pone como más interés y ella mira, que en el cultivo hay unas ventajas para ella trabajar, se ve un trabajo; aunque el hombre está allí, ellas son como más el trabajo de recolección, de las ventas, del secado, se ve más representada." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco).

Paralelamente, la participación de jóvenes es baja. Algunas asociaciones tienen menos del 5% de jóvenes mientras que en otras alcanza una mayor proporción *Cuadro 1*. En su mayoría la participación de los jóvenes se captura a través de capacitaciones y, posteriormente, algunos de ellos son los que prestan el servicio de asistencia técnica. *"Hemos apoyado el tema de los jóvenes para el estudio y la capacitación, que se proyecten a futuro y se capaciten mucho en el tema de cacao y otros temas. Hemos apoyado a muchos jóvenes de la región que han ido a estudiar con el Sena, hemos desarrollado proyectos con el Sena donde se pueden capacitar y hemos apoyado laboralmente en prácticas en campo y hemos trabajado con esa capacitación para la producción y hemos manejado mucho el tema para la transferencia de conocimiento y el tema de cambio generacional, que la nueva generación tenga este conocimiento" (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

En lo que se refiere a los productos financieros que utilizan las asociaciones, el 83% tiene cuenta de ahorros, el 54% cuenta de ahorros, el 3% tienen Certificados de Depósito a Término –CDT-, 6% tienen otros instrumentos de depósito y ahorro y el 6% de las asociaciones utilizaron crédito. Tan solo 2 de las 35 asociaciones solicitaron créditos al Banco Agrario y sólo a una se le aprobó un préstamo por 62 millones de pesos, a la vez que 2 asociaciones solicitaron crédito a otras instituciones financieras diferentes al Banco Agrario y tan sólo se le aprobó el crédito a una por un valor de 350 millones de pesos Cuadro 3. El 9% de las asociaciones encuestadas tienen crédito con proveedores; de las que 3 el proveedor es el almacén de insumos que les ofrece una financiación promedio de 21 millones de pesos, aunque debe considerarse que la deviación estándar es de 11,5 millones. De las asociaciones de cacao, el 23% le prestan el servicio de microcrédito a sus afiliados y el 3% ofrecen micro-seguros, mientras que ninguna ofrece seguros de vida *Cuadro 3*.

Adicionalmente, las asociaciones cuentan con Fondos Rotatorios reglamentados a través de los Estatutos y se organizan por medio de comités que reciben y aprueban las solicitudes. A través de estos Fondos, los productores pueden acceder a créditos para la cosecha y mantenimiento de los cultivos, manejo de plagas y compra de insumos; la asociación de Tumaco también contempla un porcentaje para calamidades domésticas. *"Ese Fondo Rotatorio es más para específicamente para la actividad de tratado, para cosecha o mantenimiento de cultivos. También hay un porcentaje para calamidad doméstica, [pero] va más enfocado a la parte del tratado del cultivo como tal." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco).* Considerando el bajo acceso al crédito formal por parte de los productores, el hecho de que el 54% de las asociaciones de cacao encuestadas cuenten con un Fondo Rotatorio, es definitivo tanto para la sostenibilidad de largo plazo de la asociación como para el acceso a la financiación de los cultivos a tasas de interés razonables que hagan viable la producción cacaotera.

De manera generalizada, las asociaciones cuentan con una buena capacidad administrativa. La mayoría tienen instalaciones adecuadas y recursos físicos y humanos para acarrear las labores administrativas y contables. *"M: ¿Bueno la Asociación es propietaria de las instalaciones? E: Sí, con título." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

Para el desarrollo de sus labores, las asociaciones obtienen recursos de las cuotas de afiliación, cuotas de manejo y precios diferenciales que reciben de parte de los aliados comerciales. El valor de las cuotas de manejo varía entre las asociaciones, pero por lo general son bajas y corresponden a los ingresos de los productores; estas cuotas oscilan entre 1.200 y 5.000 pesos colombianos (Cuadro 1). Los usos que se les da a estos recursos sirven para el funcionamiento, pago de las instalaciones y bodegas, para el Fondo Rotatorio y para prestar servicios de asistencia técnica. *"M: Pero la asociación esos 3.000 pesos entiendo yo que los usa para funcionamiento, para fondo rotatorio, para asistencia técnica de los productores… E: A veces le paga el funcionamiento, a veces le paga el local." (Entrevista UMATA, Valencia)*

El acceso a los medios de comercialización está fuertemente correlacionado con la pertenencia a una asociación. De manera generalizada, las asociaciones ayudan a los productores a acceder a los mercados nacionales, crear alianzas con empresas comercializadoras y manejar altos volúmenes de ventas que los productores como individuos no lograrían por si solos. *"Aquí ya se han montado por las asociaciones de Tumaco y los consejos comunitarios se han montado unas dos, unas dos o tres empresas exportadoras de cacao. ¿Esto qué beneficia? Beneficia al productor que tiene la producción, que la producción la tiene fija para venderla, ya no necesita de intermediarios sino que tiene su empresa donde vender cacao, un comprador fijo y asegura el precio." (Entrevista UMATA, Tumaco.*

De las 65 asociaciones que comercializan, 41.45% vende cacao seco y/o sus derivados. El promedio de ventas de cacao de estas asociaciones es de $622 millones; destacándose el valor en ventas obtenido en el corredor de Tumaco, donde supera los $2,000 millones de pesos en ventas. Del total de ventas, el 65% se destinó al mercado nacional, 18% a la industria o empresas locales y, 1% a mercados de exportación. Por su parte, 15% del total de las ventas, en promedio, se realizó a través de convenios o contratos con compradores de las asociaciones. Se destacan algunas variaciones según el corredor económico. En Meta y Tumaco casi la totalidad de las ventas se realizaron en el mercado nacional, mientras que en Antioquia y Caquetá estuvieron más diversificados los destinos de la producción; sin embargo, al realizar el test no se encontró que alguna región difiriera significativamente del resto.

Cuando se preguntó por la calidad del producto que venden las asociaciones, se encontró que 52% vendieron cacao de primera calidad, pero que sólo 71% de ellas recibieron una prima por esta diferenciación. En promedio, las ventas de cacao de primera calidad representaron el 77% de las ventas de cacao de las asociaciones que diferenciaron el producto y, en promedio, ascendieron $551 millones de pesos. Adicional a lo anterior, 11% de las asociaciones (tres en total) vendieron cacao certificado, y todas reportaron que lo vendieron a precios diferenciados. Estas asociaciones se ubican en Antioquia y Meta y, sus ventas de cacao promedio ascendieron a $397 millones Cuadro 2.

Tres de las 27 asociaciones que comercializan cacao, también venden derivados del mismo. Estos productos transformados corresponden a chocolate de mesa, confites y chocolatinas, licor de cacao y manteca de cacao. Es de resaltar que la magnitud de las ventas de los productos procesados son todavía bajas. Así, las dos asociaciones que vendieron chocolates de mesa lo hicieron por un valor promedio de $1,5 millones; mientras que las que vendieron confites, barras de chocolate o chocolatina tuvieron ventas promedio de $3,4 millones. Por su parte, las ventas de licor de cacao y manteca de cacao (una sola asociación vendió este tipo de producto) ascendieron a tan solo $100 mil, un valor todavía muy bajo si se comparara con las ventas promedio de cacao seco de las asociaciones.

El mercado nacional ha tenido una estructura de mercado oligopsónico con las dos grandes comercializadoras Chocolate Luker y la Compañía Nacional de Chocolates, que hasta el día de hoy, siguen siendo los principales compradores de cacao. En años recientes, esta situación ha mejorado ya que las asociaciones han trabajado para constituir o vincularse a empresas pequeñas, con las cuales adelantar labores de comercialización y exportación como son Chocolate Colombia en Valencia y Chocolate Tumaco en Tumaco. *"M: ¿Chocolate Tumaco es el aliado comercial de ustedes? E: Sí. M: ¿O sea que ustedes le compran a los productores, acopian y le devuelven a Chocolate Tumaco? E: Sí." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*.

Contar con aliados comerciales que garanticen la compra del producto a una calidad y precio definido en un acuerdo, parece ser el más potente medio de comercialización de las asociaciones de cacao. En efecto, el 73% de las mismas cuentan con acuerdos, contratos o convenios para la comercialización, con los cuales está satisfecho el 25% de las asociaciones *Cuadro 4*. No obstante lo anterior, el porcentaje de las ventas realizadas a los aliados son muy bajas, de donde se deduce que la mayoría de las ventas son por fuera de los acuerdos. Asimismo cabe destacar que el 46% de las asociaciones tenían acuerdos de compra con proveedores Cuadro 4. Como una estrategia de comercialización, se destaca la participación de las asociaciones en las Ferias Agrícolas que, en 2016 fue el 66% de las asociaciones de cacao.

En la actualidad, las asociaciones ya se encuentran exportando cacao a través de alianzas comerciales y las tres asociaciones entrevistadas confían en sus capacidades para lograr una exportación más grande y sostenida. No obstante, su principal limitante en la actualidad es la falta recursos y la continuidad en la producción. De otro lado, las exportaciones para las 27 asociaciones de cacao que registran ventas fue en promedio de 25 millones de pesos al año correspondientes a 6,8 toneladas que para las 27 asociaciones totaliza 675 millones de pesos al año, correspondientes a 183 toneladas. Esto significa el 1,15% de las ventas totales anuales Cuadro 2.

En cuanto a los servicios que prestan las asociaciones, se nota la importancia que estas juegan en la comercialización y logro de economías de escala que se refleja en el hecho de que el 46% de las mismas presta el servicio de almacenamiento y de control de calidad, mientras que el 43% presta el servicio de acopio. Otros servicios conexos a la comercialización que prestan las asociaciones son: estudio de suelos, el 31% de las asociaciones; arriendo de maquinaria, 31%; servicio de selección, 23%; servicio de empaque, 20%; servicio de transporte 17%; venta de insumos, 14%; servicio de procesamiento y servicio de lavado, 3% *Cuadro 3*.

El 42,8% de las asociaciones cacao tienen acceso a centros de acopio, pero solo 3 de ellas son dueñas de los mismos. Por su parte, el 9% de las asociaciones tiene centros de beneficio de su propiedad *Cuadro 5*. En la medida en que la pertenencia a una asociación permita a los productores acceder a una amplia gama de oportunidades para la comercialización, se tiene que la ejecución de proyectos y la propiedad de centros de acopio por parte de las asociaciones facilita a sus miembros el acceso a los mercados. En las regiones se encontró una deficiencia en centros de acopio de tamaño suficiente para comercializar altos volúmenes de ventas. *"M: ¿O sea la Asociación le vende a Nacional de Chocolates, o a Chocolate Luker o a quién le vende? E: Prácticamente pasa por un intermediario se puede decir, porque los volúmenes que tenemos no son volúmenes grandes. Si nosotros aquí pudiéramos acopiar 40, 50 toneladas, perfecto. Tenemos la capacidad para acopiar, el problema es el capital y para mover deberíamos tener*

entre 200 millones de pesos para poder acopiar todo ese volumen, no lo tenemos. Entonces cada 8 días, comprar y vender, comprar y vender." (Grupo focal, Tumaco)

En cuanto a la dotación de infraestructura de las asociaciones, vale destacar que el 45,71% de las asociaciones de cacao tienen acceso bancos de maquinaria, de las que el 94% reportan que son propios. Siendo en total alrededor de 10 bancos de maquinaria en el universo encuestado Cuadro 3. De otro lado, el 31% de las asociaciones de cacao tienen acceso a bodegas, de las cuales el 55% son propias. En razón a las fallas en la continuidad y en el voltaje del servicio de energía eléctrica, el 11% de las asociaciones cacao cuentan con plantas de energía propias *Cuadro 5*.

Adicionalmente, se encuentra una debilidad en la capacidad de las asociaciones de transportar los productos. En Tumaco se plantea el objetivo de conseguir un carro para aliviar los costos de transporte. *"Si la Asociación como tal tiene un vehículo que pudiera llegar al campesino y traer el cacao hasta acá y ese es el objetivo de nosotros como asociación, para que el campesino no se desgaste tanto." (Grupo focal, Tumaco)*. En efecto, el 6% de las asociaciones de cacao tienen acceso a un camión, el 9% tiene acceso a camioneta y el 11% tiene acceso a moto. En todos los caso los vehículos son de propiedad de las asociaciones Cuadro 5.

Finalmente, tenemos la conformación de asociaciones de segundo nivel. Dentro de las tres regiones estudiadas, solo existe el caso de una asociación que hace parte de una asociación de segundo nivel. En el municipio de Valencia, la Asociación pertenece a Chocolate Colombia, una organización de segundo nivel, que se dedica exclusivamente a la comercialización. *"E: Nosotros somos parte de Chocolate Colombia, Chocolate Colombia es una organización de segundo nivel sin ánimo de lucro, pero que esta direccionado a la parte de comercialización. M: ¿Y cuántas organizaciones hacen parte de Chocolate Colombia? E: Creo que 9." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia).* A través de Chocolate Colombia, los productores han logrado entrar a competir en el mercado nacional, que, como ya se mencionó, ha estado dominado por dos grandes empresas colombianas: Chocolate Luker y la Compañía Nacional de Chocolates. También logran acceder a oportunidades de exportar sus productos, donde España es uno de sus principales destinos.

Contrario a la crítica situación que muestran la vías terciarias en corto y mediano plazos, el panorama delas TICs aparece más prometedor, especialmente por su importancia en la conexión con los compradores y en el acceso a la información de precios y mercados. Así, el 63% de las asociaciones tiene acceso a internet; el 77% utiliza el celular para comunicarse con sus asociados, el 77% utilizan celular e internet para obtener información de mercados, el 74% para comunicarse con sus clientes y, el 23% de las asociaciones tiene página web *Cuadro 4*.

En cuanto a los servicios que prestan las asociaciones, el 60% ha prestado el servicio de asistencia técnica con el apoyo de programas de gobierno y de la cooperación internacional, con 2,81 asistentes técnicos en promedio por asociación para un total de 59 técnicos para atender a 84 productores en promedio por asociación para un total de 1.774 productores en total, siendo el 78,65% de los asistentes técnicos tecnólogos, y el 21,35% profesionales *Cuadro 3*. Por las respuestas de los temas de la asistencia técnica puede deducirse que la asistencia técnica que recibieron los productores de las asociaciones fue integral y que incluía todos los temas. En particular, el 95% recibió asistencia técnica en el manejo del cultivo; 90% en el manejo de plagas y enfermedades; 86% en Buenas Prácticas; 81% en postcosecha y 57% en manejo del suelo.

En cuanto al acceso a fuentes de información, se evidencia que la información de mercado se adquiere por mecanismos empíricos, bien sea de sus aliados comerciales y/o compradores. Para comercializar, los productores se benefician de acceso a capacitaciones en temáticas de manejo de ventas y registros contables. En Tumaco particularmente, las UMATAS han dictado talleres donde enseñan a los productores a manejar las salidas de la producción, los costos y llevar un registro ordenado de ingresos y sus egresos. En la actualidad, los precios del cacao oscilan entre los 4.000 y 5.500 pesos el kilo. A pesar de que los productores lo consideran como un buen precio, llegaron a vender el cacao por 8.000 pesos en el 2016, o cual genera inquietud que los precios continúen decreciendo. *"E: El precio actual pienso yo que es bueno, el kilo de cacao en 5.000 pesos yo creo que casi ningún producto ha llegado allá, en comparación con lo que uno gasta me parece que es bueno, a mí lo que me preocupa es que de aquí en adelante hay grandes cantidades de cacao que empiezan a salir próximamente y que haya un bajón, porque hay buena cantidad de cacao y es algo que uno lo piensa. (…) E: Yo llegue a vender el cacao aquí a 8.000 pesos el kilo y lo empecé vendiendo a 2.000 mil pesos y ahora se bajó a 5 y uno se asusta." (Grupo focal, Valencia)*

Las certificaciones mejoran la competitividad de los productores en el mercado de cacao, abren mercados potenciales, y reducen los costos de transacción de los requerimientos legales al momento de exportar. Las asociaciones estudiadas han realizado esfuerzos por obtener certificaciones; en Valencia, por ejemplo, la asociación ha conseguido en conjunto con Chocolate Colombia que los productores asociados estén certificados con UTZ. *"E: Chocolate Colombia se ha metido a conseguir lo que es la certificación los sellos, en este momento ya estábamos aprobado con UTZ. M: ¿La UTZ la tienen? E: Ya el cacao de los productores de la finca de Asoprodema están ya certificados." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia).* De las 27 asociaciones que reportaron ventas en 2016, el 11% contaba con certificaciones lo que les permitió vender a precios diferenciados Cuadro 4.

El cacao Premium y cacaos certificados reciben primas de calidad en el mercado. En el mercado nacional, esta prima puede estar alrededor del 3% adicional. Además, el valor del cacao se puede triplicar cuando se trata de productos para la exportación. *"E: Si se tiene en cuenta la calidad, porque hay calidad corriente y calidad Premium, esto depende del manejo que le dé el productor, porque aquí se puede dar un muy buen cacao pero esto depende del juicio y el cuidado del productor, si se tiene una buena producción, una buena fermentación, un buen secado y una buena selección este va a ser un buen cacao y esto depende del productor y si no lo hace la calidad no va a ser muy buena. M: ¿Y hay alguna diferencia en el pago? E: Si, como un 3%." (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

Por la misma razón que reciben un pago considerablemente superior cuando exportan su producto, los productores establecen que el cacao Premium y de fino aroma les abre más oportunidades de mercado, tienen más oportunidades de llevar su producto a la exportación y los hace más competitivos en mercados internacionales que si se enfocaran en cacao corriente. *"M: ¿Estos mercados de exportación, usted cree que puedan crecer, que se puedan ampliar? E: El mercado se puede decir, pueden crecer, porque una cosa es el cacao corriente y otra cosa es el cacao fino de aroma, hoy en día el cacao fino de aroma está teniendo mucha demanda, se requiere mucho el cacao fino de aroma." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

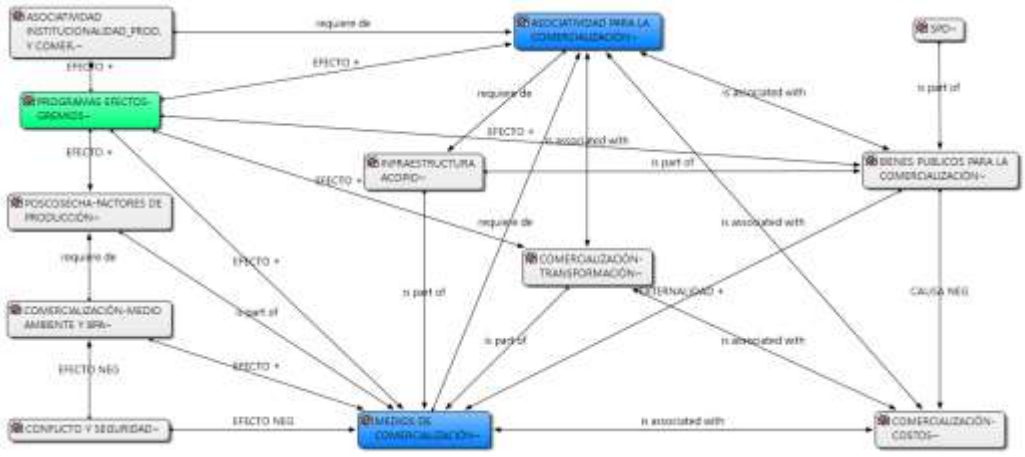
Para lograrlo, los productores deben alcanzar estándares de humedad y de porcentaje de fermentación que requieren las empresas exportadoras. En el trabajo cualitativo, surgió que el grado de humedad deseable para exportar oscila alrededor del 7%, mientras que el porcentaje de

fermentación varía entre el 70-90%, dependiendo de la empresa compradora. *"M: ¿El [cacao] que exportan qué calidades tiene? E: Cuando se exporta un cacao de calidad, tiene un requisito por lo menos que sea el 7% de humedad, alto porcentaje de fermentación, que sean granos grandes, la forma del empaque y que sea un porcentaje alto en cacao de fino aroma y cacao criollo, esos son como los parámetros." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

En este aspecto las asociaciones se han enfrentado a inconvenientes donde les devuelven la producción porque presenta enfermedades o no pasa las pruebas de calidad. En este sentido, se vuelve necesario fortalecer las capacidades de las asociaciones para llevar a cabo pruebas de laboratorio y garantizar que su producto cumpla con todos los requerimientos. *"M: ¿Y cuáles serían las limitaciones para la exportación? E: Bueno, hace poco nos pasó un cacharro. A veces uno cree que está haciendo un buen trabajo en las áreas de beneficio, en las áreas de secado y en empaque, pero resulta y pasa que cuando no hay un protocolo de seguimiento, llega al muelle de Cartagena, hay veces ha tocado devolverlo de Cartagena a Tumaco. M: ¿Y por qué? E: Porque presenta hongo, a la hora de hacerle una prueba de acidez o astringente, pues no se cumple con las condiciones que requiere quien lo compra." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

Acceso a medios de comercialización

Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización"



Las relaciones entre los códigos de la Gráfica 7 son variadas. De manera amplia, los principales factores que inciden de manera positiva sobre la comercialización son la asociatividad, la presencia de programas, la disponibilidad de bienes públicos para la producción, las prácticas de protección del medio ambiente y las certificaciones; mientras que los problemas de orden público y de delincuencia obstaculizan la venta del cacao.

Se resalta entonces que las asociaciones son el principal vehículo de los productores para acceder a los medios de comercialización. Es a través de éstas que los productores acceden a alianzas comerciales y oportunidades de exportación. De igual forma, la asociatividad puede tener efectos positivos sobre los bienes públicos al intervenir en la construcción de vías y centros de acopio, multiplicando los mecanismos por los cuales facilita el acceso a medios de comercialización. *"Nosotros trabajamos la parte productiva y trabajamos en la parte de medio ambiente, nosotros trabajamos con la gestión y cuando se empezó el programa nosotros los estamos apoyando con el personal de rutas, y nosotros les ayudamos con persona, para el trabajo de eso, con las visitas de campo ayudamos a definir que quería la gente, en unos sitios quisieron arreglar la vía y*

nosotros en 3 núcleos hicieron un salón comunal, 2 núcleos con arreglo de vías y 3 con salón comunal (…) tratamos de vincular a la alcaldía, ellos nos colaboran con un vehículo o una volqueta para el trabajo, siempre tratamos de vincular al gobierno del municipio que es la alcaldía, no hay que pasar por encima de ellos sino que hay que colaborar." (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)

En la medida en que las capacidades de las asociaciones afectan su potencial para facilitar el acceso a los medios de comercialización de los asociados, las capacidades organizativas y la gestión realizada es un parámetro relevante en el desempeño de las asociaciones. Esta capacidad está influenciada a su vez por la disponibilidad de instalaciones, equipos, software y maquinaria. Las asociaciones estudiadas en general cuentan con el capital físico para cumplir sus funciones. Bajo esta misma lógica, las asociaciones requieren de objetivos claros definidos, un esquema institucional e administrativo específico y una gestión adecuada de la definición, el cobro y el gasto de las cuotas de manejo. No obstante, las asociaciones tienen limitaciones en sus capacidades de transformación. Si bien se encuentra la creencia generalizada que las actividades de transformación son necesarias para ser más competitivas en el mercado del cacao y del chocolate, y que sería una forma directa para abrir nuevas oportunidades de mercado, no se encuentra evidencia que, en general, se estén adelantando labores en este ámbito en la actualidad. *"E: Y que ya no tiene que venderle a Luker, que forma su propio mercado que ya se está formando, en la exportación y en la transformación, entonces ya eso nos nivelaría a nosotros" (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia)*

En cuanto a las certificaciones y protección del medio ambiente, se concluye que las certificaciones son una manera directa de abrir nuevas oportunidades de mercado, debido que éstas constituyen una señalización para los compradores que el cacao que están comprando pasó por una serie de transformaciones y cumple con criterios estandarizados de calidad; de esta forma, se solucionan asimetrías de información y se reducen costos de transacción al momento de la negociación. Por su parte, las prácticas ambientales crean una externalidad positiva sobre las oportunidades de comercialización. Similar a las certificaciones, al incidir sobre la calidad y permitir diferenciar el producto, los productores se vuelven más competitivos en el mercado de cacao. *"M: ¿Y en la práctica hay un buen producto de calidad en la región? E: Si, se dan muestras de esto y en la práctica se ve, tenemos fincas certificadas tanto en cacao como en café y esto se refleja al momento de vender el producto, tienen una prima por la calidad, es un mejor precio y se han hecho alianzas con el magdalena medio para la exportación de cacao a Europa." (Entrevista Secretaría de Ambiente, Minería y Agropecuario, Santa Rosa del Sur)*

Si se mira desde el punto de vista de las limitaciones de los medios de comercialización, se encuentran dos obstáculos importantes, a saber, la deficiencia en las vías terciarias y de centros de acopio. Se ha visto que las vías terciarias son los bienes públicos más relevantes cuando se trata del acceso a los medios de comercialización. Si bien la inversión en vías terciarias no necesariamente responde a proyectos productivos específicos, estas tienen grandes externalidades positivas sobre el sector agrícola. Efectivamente, los inconvenientes en el transporte de los productos, las malas condiciones de las vías terciarias y el hecho de que las asociaciones no cuenten aún con la capacidad de ofrecer servicios de transporte a sus miembros, son los factores que incrementan los costos de comercialización. *"Entonces ese es el otro punto neurálgico que queremos solucionar, porque mientras nosotros no arreglemos las vías terciarias que son las que le dan vida al campesino, nosotros vamos a tener limitantes, porque ya el camión no puede entrar allá a buscar el cultivo, hay que ponerle la mula y se maltrata el plátano, se maltrata lo otro y ya baja la calidad, y toda esa cuestión... entonces son procesos que*

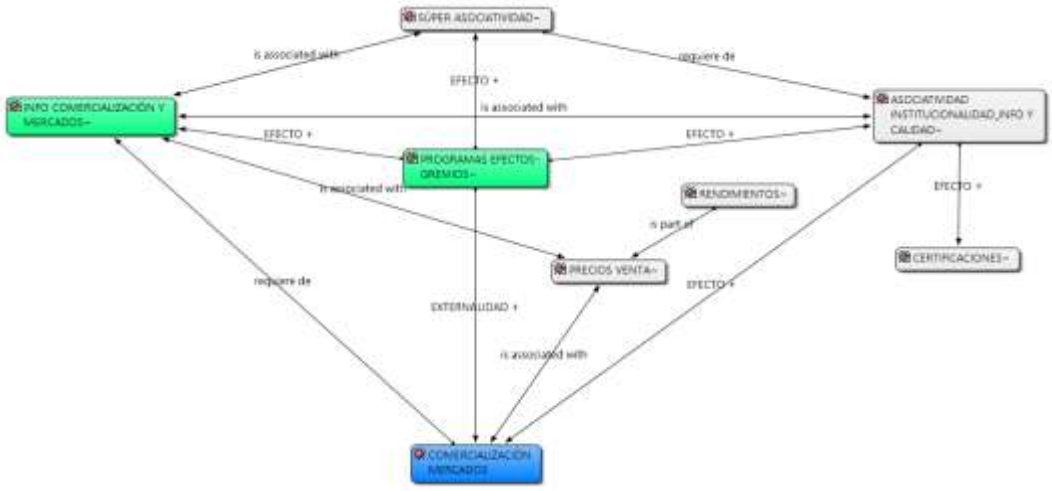
nosotros visualizamos que a 5 años tengamos unas vías en el municipio de Valencia óptimas y donde todo productor pueda sacar su producto con calidad sin dañarlo." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia)

Adicionalmente, la falta de centros de acopio en los municipios representa uno de los grandes obstáculos en el acceso a medios de comercialización. Las asociaciones expresan que han perdido oportunidades para hacer negocios de gran escala debido a no contar con las cantidades necesarias para llevarlos a cabo, por lo tanto, las ventas se hacen a menor escala y de manera más frecuente. Otras deficiencias identificadas son la falta de puntos de venta y de contactos de negocios, por tanto, existe un espacio para que entren nuevos programas que apoyen la construcción de centros de acopio, puestos de venta y contactos de negocios. *"E: Nosotros hemos tenido esa dificultad, por eso no estamos exportando (…), las empresas de Urabá están interesadas en el producto pero nosotros no hemos podido que el camión tenga acceso hasta donde están los cultivos y sacar el producto de allá, ponerlo en una mula que lo saque a donde está el camión es muy difícil y este es el problema que hemos tenido (…), por eso debe buscarse la forma de tener un centro de acopio donde entre el camión eso ya solucionaría el problema. M: ¿La solución podría ser centro de acopio donde las fincas con problemas en las vías lleven su producto? E: Si, eso podría solucionar en algo el problema" (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

Por último, las condiciones de conflicto y de inseguridad tienen una relación negativa con el acceso a los medios de comercialización. Si bien la disminución del conflicto ha permitido a acceder a nuevas áreas de los municipios y movilizarse con mayor tranquilidad y facilidad, estas regiones aún enfrentan retos de delincuencia e inseguridad, que si bien no están exclusivamente asociados con la cadena de cacao, afectan de manera general la comercialización de los productos agrícolas.

<u>Acceso a información y conocimiento para la comercialización</u>

Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización"



La asociatividad es un punto álgido dentro de las relaciones de la Información y conocimiento para la comercialización. Como se muestra en la Gráfica 8, las asociaciones y sus capacidades institucionales tienen un efecto positivo sobre la comercialización en mercados y la adquisición de certificaciones, al igual que una estrecha relación con la información de mercados que reciben los productores. Adicionalmente, hemos visto en nuestro estudio que existen pocos compradores

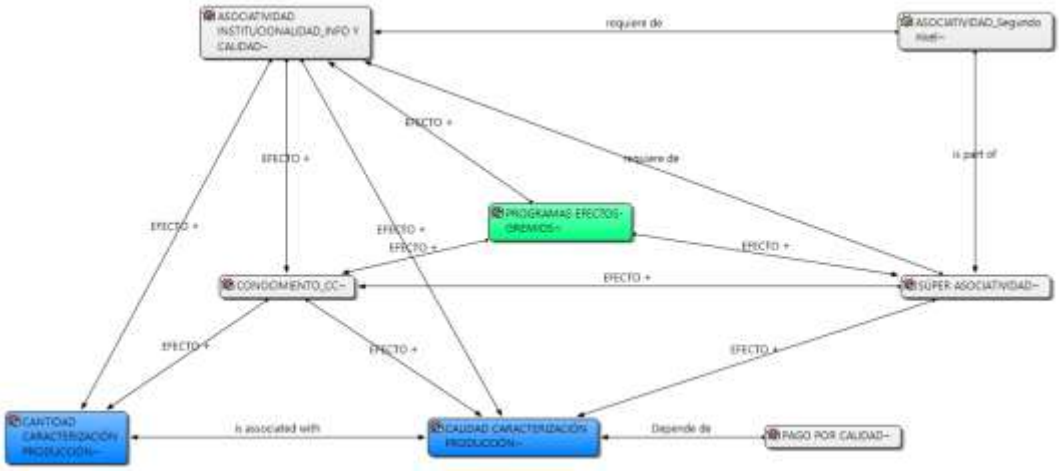
como son Chocolate Luker y la Compañía Nacional de Chocolates, intermediarios particulares y las empresas constituidas por las asociaciones. Como tal, las asociaciones funcionan como la fuente de información de mercado de los productores en lo referente a precios, certificaciones y requerimientos legales y estándares de calidad necesarios para la exportación. *"E: Chocolate Colombia recibe por decir algo esta semana, 2 toneladas, que fueron compradas a 5.050, esos 5.050 se le pagaron al productor. Nosotros lo recibimos, ellos lo vienen a cargar acá y se lo llevan, cuando vamos a liquidar ellos nos liquidan a nosotros 200 pesos por cada kilo." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia)*

Teniendo en cuenta que el mercado colombiano se rige por factores externos como son los precios y niveles de producción de otros países, los agentes disfrutan de una ventaja comparativa al pertenecer a una asociación, en la medida en que con un músculo institucional que los apoye, pueden entrar a nuevos mercados, hacer negocios con nuevos aliados comerciales y manejar volúmenes de venta para comercializar a gran escala. En consecuencia, en la medida en que las capacidades de las asociaciones sean limitadas, las articulaciones con otras entidades son fundamentales para lograr la comercialización de cacao. Esto es particularmente cierto cuando se trata de aliados comerciales y de organizaciones de segundo nivel: a través de estos se adquiere información sobre mercados internacionales y se encargan de la logística de la exportación. *Bueno prácticamente se puede decir que... que sí, ella compra y le vende a Luker y creo que también lo mismo hace..., pero "E: Además de eso se tiene una alianza exportadora, que esta [Chocolates Tumaco y Concacao] más un Consejo del Bajo Mira y Frontera, CORDEPAZ y CORPOTEVA, entonces lo que se hace es una alianza. Si alguien necesita cacao entonces hace todo el proceso del cacao para mejorarlo y se entrega a la exportadora." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

Las asociaciones también deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de certificaciones, al igual que sus beneficios potenciales y las exigencias que deben cumplir para obtenerlas, ya que estas son una manera eficiente de abrir nuevas oportunidades de mercado y que constituyen una herramienta que los productores pueden maniobrar para aumentar sus beneficios. Esto es particularmente importante en la medida en que los productores estén sujetos a los precios internacionales de cacao: la producción de cacao Premium para la exportación y la obtención de certificaciones son estrategias deseables para hacerle frente a la volatilidad de los precios, ya que mejorando los rendimientos, mejoran la rentabilidad de su producción y se protegen de cambios abruptos en los precios. *"E: Este es un tema neurálgico (…) porque Colombia no produce el cacao que consume, pero el que regula el precio del cacao a nivel mundial son los países productores que están en África y en Asia, esos países ya ellos tienen una forma de manejar el mercado y ellos vienen y aguantan su cosecha y el cacao se dispara y ellos sacan su cosecha, venden y bajan el precio, lo otro es que el precio del cacao lo regula la bolsa y es una política a nivel mundial y eso está que sube y baja, hoy está a un precio y mañana está en otro, porque esto depende de cómo cierra y abre la bolsa." (Grupo focal, Valencia)*

Por otra parte, las redes de comunicación tienen un efecto sobre el acceso a la información y conocimiento sobre la comercialización. Dado a que el mercado y los precios son determinados por factores ajenos a los productores, éstos dependen de sus compradores para adquirir información de mercado y toman decisiones sesgadas por su asimetría de información y obstáculos en el acceso a fuentes de información alternativas. Esta insuficiencia se puede suplir desarrollando habilidades en el manejo de sistemas de información de precios y fortaleciendo la infraestructura de servicios de comunicación en las regiones.

Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción"



Frente a la cantidad y la calidad de la producción, la Gráfica 9 expone las relaciones de los códigos relacionados al conocimiento, la asociatividad, el pago por calidad y la disponibilidad de programas de apoyo productivo en las regiones. De manera amplia, se concluye que para afectar los rendimientos y la calidad de los cultivos, es importante adoptar técnicas cada vez más eficientes que mejoren la producción y en el beneficio del cacao, entre las cuales se encuentra la diversificación y las fases de la postcosecha. Esta última es de particular importancia dado que la calidad del cacao depende principalmente de una buena recolección de frutos y del proceso del beneficio.

Aquí, se enfrentan dos limitantes en la producción de cacao de calidad: la falta de conocimiento y/o falta de instalaciones para realizar el beneficio y los inconvenientes en el empaque y transporte de los productos, que es susceptible de contaminarse por malas prácticas. De tal manera, las intervenciones que buscan mejoras en calidad deben hacer énfasis en la dotación de infraestructura de beneficio, en capacitaciones en el proceso de fermentación y secado, la clasificación de los granos, y las formas adecuadas de empacar y transportar el cacao para que no se contamine. *"M: ¿Tienen ustedes sus estrategias para diferenciar la calidad del producto? E: Sí. M: ¿Cuáles son? E: Cuando el cacao llega sí, se hace una ficha técnica (…) donde se selecciona el cacao y de ahí empieza a hacerse todo, la impureza [con la] que viene. Luego de estar el cacao fermentado, se lleva al secado, se selecciona sí, se placenta de basuras, se lleva a la cercenadora y se clasifica por calidades, cacao grande, mediano, pequeño." (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

En contraste, existen muchos factores que influyen en la cantidad de la producción. Ésta se ve determinada por condiciones climáticas, por el acceso de medios de producción, por la tenencia conocimiento sobre técnicas productivas mejoradas y por el acceso a capacitaciones y asesorías técnicas. Ahora bien, todo acceso al conocimiento que influencie la cantidad y la calidad de la producción como son la información sobre la producción y la postcosecha, la incorporación de certificaciones y las buenas prácticas agrícolas tienen una estrecha relación con la institucionalidad y capacidad de articulación de las asociaciones. En este sentido, la pertenencia a una asociación tiene una relación positiva con las cantidades y la calidad de la producción. Así se logra que los productores alcancen nuevos mercados, exporten y sean más competitivos en el mercado nacional e internacional y se evidenció que asociaciones que son proactivas en la búsqueda de apoyo de programas y de jalonar recursos, son las que más propensas a tener certificaciones y a fortalecer sus procesos productivos. *"E: [Las ayudas se dan] a través de los*

proyectos. M: ¿De los programas? E: Sí, de los programas o proyectos que gestiona la Asociación (…) Hoy en día si no está asociado es muy difícil que individualmente le llegue un beneficio, si está asociado le puede venir un beneficio para cultivar ya sea en la parte agrícola, la parte pecuaria no sé." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)

Las primas por calidad generan fuertes incentivos a la inversión en calidad. Cada vez son más los productores que se están dedicando a la producción de cacao Premium, que puede variar desde el 3% hasta el 300% adicional. Otro incentivo para la inversión en calidad es exportar: producir cacao para la exportación tiene un efecto positivo sobre los ingresos de los productores, debido a que los precios son más altos. *"E: El sector agropecuario es una ola, no es nada estable, pero así son todos los sectores, la gente debe tener paciencia y ser consiente que el precio siempre vaya a estar por encima de los costos, además que la gente no solo vive del cacao, aquí la gente tiene su vaquita y se ayuda, tienen el plátano o el frijol que también les ayuda." (Entrevista Secretaría de Ambiente, Minería y Agropecuario, Santa Rosa del Sur)*

No obstante, las asociaciones encuentran obstáculos en la exportación de cacao de calidad, al no contar con la infraestructura necesaria para verificar la calidad de sus productos y garantizar que cumpla con los requerimientos del comprador. Cuando los procesos de verificación se relegan a los aliados comerciales, las asociaciones sufren pérdidas cuando los productos no pasan las pruebas de calidad.

ii. Café asociaciones

De las 94 asociaciones encuestadas, 18 asociaciones comercializan café. Por su parte, el trabajo de campo cualitativo se realizó en organizaciones de Pradera (Valle del Cauca), Caloto (Cauca) y Corinto (Cauca).

De las 18 asociaciones de café encuestadas en el estudio, el 94% están formalmente constituidas ante las respectivas Cámaras de Comercio, desde hace más de 8 años en promedio, luego de conformarse desde hace más de 12 años en promedio Cuadro 1. Es evidente que el proceso de constitución y de fortalecimiento de las asociaciones lleva un proceso que toma varios años. Este se refleja en el hecho de que, en promedio, en este caso, las asociaciones legalizaron la asociación ante la Cámara de Comercio, cuatro años después de constituida, mostrando un proceso de maduración que debe llevarse a cabo al interior del grupo antes de establecerse formalmente. En lo que se refiere a la conformación de las asociaciones, los resultados de la encuesta muestran que el 25,7% de los miembros son mujeres, mientras que los jóvenes sólo llegan al 12,2%. Por su parte la participación de las minorías étnicas es importante sólo en el caso de los indígenas en donde la participación es de 35,2% Cuadro 1. Es de resaltar que en el momento de la encuesta el 87% de los miembros se encontraban al día con sus aportes y, por lo tanto, se encontraban activos, lo cual es un buen indicador de la gestión de las asociaciones. Como se menciona a continuación, la estrategia para la vinculación de los jóvenes puede estar en ofrecerles participación en oficios no agropecuarios como en oficios relacionados con TICs, mercadeo y comercialización. Las mujeres pueden ser también vinculadas en actividades de archivo, secretaría y labores administrativas en las cuales se desempeñan muy bien.

Los miembros de las asociaciones por lo general son personas adultas, pero en todas se está realizando un esfuerzo importante para incluir a jóvenes. Si bien las estrategias varían, el fin último es darle continuidad a las labores productivas de los padres, darle sostenibilidad a las asociaciones y evitar la fuga de jóvenes a las ciudades. *"Entonces ya la misma Asamblea les dijo*

que sí; con unos beneficios, pues ya no de pagar lo que pagaba una persona, un asociado o una persona individual que quiera asociarse por decirlo así" (Representante legal ASPROCOPAM)

Como indicador de la fortaleza de las asociaciones, el estudio indagó sobre los registros contables que, en efecto, son llevados en el 83% de las organizaciones encuestadas, de las cuales 53% llevan la contabilidad manual y el resto sistematizada a través de software contables *Cuadro 1*. En este caso, y pese a que son organizaciones que llevan más de 8 años de constituidas, el PMA tiene un trabajo por realizar, puesto que la contabilidad es la base para una gerencia exitosa que esté en condiciones de aumentar las ventas y de generar confianza entre los socios. De las 18 asociaciones cafeteras, el 94% llevan actas de sus reuniones y en el ciento por ciento de los casos se elaboran actas de las asambleas, aunque solo el 39% las registran ante la Cámara de Comercio. Vale resaltar que el 72% de las organizaciones tienen planes de negocio *Cuadro 4* y el 44% contrataron personal *Cuadro 1*. Este último indicador parece bajo y seguramente denota el hecho de los miembros de las Juntas Directivas y los Gerentes trabajen ad-honorem, sin ningún tipo de remuneración, lo que sin duda le resta a las asociaciones capacidad de gestión y de gerencia. Parece importante pagar por lo menos al gerente el tiempo que dedica a las labores de la asociación y a un contador que lleve los registros de las ventas y costos y contribuya a generar confianza entre los asociados. Del 44% de las asociaciones que contratan personal, contratan en promedio 3,5 personas, la mitad mediante contratos laborales a término indefinido y la otra mitad mediante contratos de prestación de servicios *Cuadro 1*.

Definitivamente uno de los cuellos de botella para el desarrollo comercial de las asociaciones es el acceso al crédito. Este factor es especialmente importante para que las asociaciones cuenten con capital de trabajo para comprar las cosechas a los productores y pagarles en efectivo tal y como ellos lo necesitan. No obstante sólo el 6% de las organizaciones obtuvieron créditos de clientes y ONGs, pero ninguna accedió al crédito bancario, ni al crédito de proveedores Cuadro 3. En cuanto a los productos financieros que manejan, el 44% tiene cuenta de ahorros, el 72% cuenta corriente, el 6% Certificados de Depósito a Término –CDT- y el 22% cuentan con otros instrumentos de pósito y ahorro Cuadro 3, con lo que se evidencia una aceptable bancarización de las organizaciones.

El 36% de 11 de las 18 asociaciones encuestadas reportaron realizar transformación en el producto. De esas, todas realizan el proceso de moler café y el 75% realizan el proceso de tostión. De otro lado, el 22% de las asociaciones cafeteras afirman tener acceso a equipos de transformación que en todos los casos son de su propiedad Cuadro 5. Los temas asociados a la transformación del café en todos los casos se limita a las expectativas de los productores y de las organizaciones. Sin embargo, y a modo de resumen, una cita que ilustra la posición de las asociaciones frente a la transformación del producto. *"Tenemos una asociación que ha marchado muy bien y como le decía antes, el sueño es transformar la producción de café. Y si nosotros, nos ponemos las pilas a trabajar este proyecto pues yo estoy seguro que lo podemos conseguir, eso ya depende del entusiasmo que le pongamos y las ganas"* (Grupo Focal Pradera)

La capacidad de acopio de las asociaciones varía entre los municipios del Cauca y el del Valle del Cauca. En los casos de Corinto y de Caloto, las asociaciones no cuentan con instalaciones en donde los caficultores pueden acopiar, por tanto se ven en la necesidad de almacenar la producción en las instalaciones de la Federación. A modo de ejemplo, para el municipio de Caloto si bien este hecho no representa un problema necesariamente, pues la cooperativa es quien compra la mayoría del café de las asociaciones, es una limitación en cuanto la intención de

los caficultores es vender el café por cuenta propia. *"Se ven como incómodos de que [estén] guardándonos el café y no les vendemos a ellos, entonces hay como esa inconformidad"* (Rep. Legal Asociación Caloto).

En este sentido, la asociación se ve en la necesidad de adquirir las instalaciones necesarias acopiar y transformar el café. En la recolección de la información sólo se presentó un caso en el que la organización contaba con un espacio para el almacenamiento. La asociación del municipio de Pradera cuenta con un espacio en comodato para el acopio del café. *"Contamos con una planta física, que tenemos en comodato y un espacio adecuado que se puede hacer ahí para acopiar"* (Presidente Asociación Pradera).

El 50% de las asociaciones cafeteras tienen acceso a centros de acopio que son de su propiedad Cuadro 5, el 28% tienen tostadoras y el 22% cuentan con trilladoras, mientras que tan solo el 6% tiene acceso a bodegas y la misma proporción tiene acceso a centros de beneficio; esta cifra debe ser baja por cuanto las actividades de beneficio en café, normalmente se realizan en finca Cuadro 5. Asimismo, el 28% de las asociaciones acceden a bancos de maquinaria que son de su propiedad. Para el caso del café, los servicios que prestan las asociaciones frente a la postcosecha son nulos, pues cada uno de los productores cuenta con los elementos necesarios para el beneficio del café.

Si bien los objetivos de las organizaciones varían, y las razones que vieron los productores para asociarse difiere entre municipios, hay unos aspectos en común que vale la pena tener en cuenta. Inicialmente algunas de las asociaciones empezaron a trabajar el tema de la calidad y el acceso a instalaciones para la postcosecha. *"Nosotros lo que entramos fue a fortalecer el tema de calidades y manejo de beneficio húmedo, beneficio seco, entonces esa fue como la parte en la cual entramos a fortalecer"* (Rep. legal Asociación Caloto).

Por otro lado, las asociaciones expresan que parte de sus objetivos es la comercialización, pues además de estar relativamente fortalecidos en temas asociados a la producción, sólo a través de la unión de la producción de los asociados, se podría llegar a volúmenes que les permita negociar mejores precios y aumentar los ingresos de las familias. *"El primer problema que vimos para la negociación del café de alta calidad, es que necesitamos volumen, volumen y una misma cantidad, porque digamos un productor puede tener la calidad, pero con 100 arrobas en el exterior no le van a recibir, entonces la primera opción que vimos fue asociarnos, para juntar volumen"* (Grupo Focal Corinto)

Por último, el objetivo principal de las asociaciones es generar bienestar para sus asociados. Más allá de las mejoras en la producción y en la comercialización, el fin último de las asociaciones es mejorar la calidad de vida de la población con que trabaja. *"O sea, la idea y cómo la necesidad de nosotros [de] montar la Asociación, o de construir la Asociación fue esa, tenemos varias líneas de poder mejorar en ese sentido: está la educación, está la vivienda"* (Grupo Focal Caloto)

Como parte de los bienes públicos para la comercialización, se presentan las plazas de mercado y los centros de acopio municipales. Como primera medida, y aunque algunos de los municipios en los que se trabajó cuentan con plazas de mercado, la venta del café no suele realizarse en estos espacios. Por esta razón, aunque se considera importante mencionar su existencia, su análisis no es determinante para la comprensión de las dinámicas comerciales del café. Como segunda

medida, se presentan los centros de acopio municipales que pueden ser de gran utilidad para los caficultores. Como se ha analizado a lo largo de capítulo, quienes prestar los servicios de acopio son los comités municipales, pero en caso de que la producción no se venda a ellos, sino a otros actores del mercado, puede generar un problema. Por esta razón, aunque inexistentes a la hora de realizar el trabajo de campo, los centros de acopio municipales se consideran de gran importancia. *"Si, para nosotros la limitación más grande que nosotros tenemos era lo que yo le decía hace un rato un sitio para el centro de acopio. El tema de acopio para nosotros ha sido fundamental porque no es lo mismo tener una bodega en la cual esté condicionada para el café, que tiene requerimientos técnicos"* (Rep. Legal Asociación Caloto)

Contrario a lo que sucede en el caso de las vías terciarias, los avances en TICs en las cabeceras de los municipios rurales en donde se sitúan en general las sedes de las asociaciones, es muy evidente y contribuye definitivamente a conectar a las asociaciones con los mercados, con lo clientes y con los propios asociados, especialmente a través de celular. Así, la encuesta a asociaciones muestra que el 61% de las mismas tiene acceso a internet, que el 72% utilizan TICs para comunicarse con sus asociados y clientes, así como para recibir información de mercados. El 67% utiliza las Tics para comunicarse con sus proveedores y el 33% para promocionar sus productos. El 28% de las asociaciones encuestadas cuentan con página web Cuadro 4.

Entre las certificaciones que se mencionan, las más comunes son la 4C, la Rainforest y una certificación orgánica de la cual no se especificó el nombre. Frente al segundo de los escenarios, aunque se presentaron en menor número, hay productores que ya trabajan 100% de manera orgánica. *"Para mí por lo menos le digo que café especial porque yo no manejo químicos, o sea es fuera de químicos, es un café orgánico"* (Grupo Focal Pradera). *"El 4C básicamente es como para ayudarle a organizar a uno la finca, porque en el campesino hay mucha ignorancia pues esa es una norma que todo cafetero debe cumplir como lo mínimo. Es como para la escuela, es como para pasar a otra certificación y en esa idea, ya con un 90% de los productores la logramos, tenemos una meta a 2 años, 2 a 3 años, con un proyecto de certificarnos con Rainforest"* (Grupo Focal Corinto).

En lo que se refiere al servicio de asistencia técnica, la encuesta a asociaciones muestra que el 44% ha prestado este servicio, en promedio a 88 productores a través, en promedio, de 3 asistentes, para un promedio de 29 agricultores por asistente, lo que permite realizar 14,6 visitas por año por productor, lo que es un excelente promedio. Vale anotar que el 79% de los asistentes son técnicos o tecnólogos y el 11% son profesionales Cuadro 3.

Son varias las alianzas público privadas con que cuentan las asociaciones distintas a la que tienen con la Federación. Sin embargo, la mayoría de ellas están enfocadas en la comercialización, tema del que se hablará más adelante. En esta medida, es de resaltar la importancia de la Federación como principal aliado de las asociaciones para fortalecer sus procesos productivos. Además de ser el principal comprador, es el aliado principal a la hora de acceder a nuevos conocimientos sobre la producción. No obstante la prestación del servicio de asistencia técnica se trató previamente, vale la pena hacer mención de los importantes acuerdos entre la Federación y las asociaciones en la transferencia de conocimientos. *"Bueno el municipio de Caloto el año pasado, fue fuerte con el tema del café, fuimos el mejor café de Colombia y basado en esa experiencia, se hizo un convenio con la Federación Nacional de Cafeteros, en el cual el municipio aporta un dinero y digamos que ellos nos envían unos técnicos a hacer unos trabajos especializados en las zonas donde cultivamos café"* (Sec. Planeación Caloto)

Hay tres compradores fundamentalmente: las cooperativas, las asociaciones de segundo nivel y los particulares. La más importante y la más recurrida, es la cooperativa de los municipios. En todos los municipios en los que se trabajó, la Federación, representada por las cooperativas, son los principales compradores. Entre los beneficios que representa vender la producción a la cooperativa de la Federación es que siempre van a haber demanda y los productores no están en la necesidad de *"sacar a la plaza y no lo puede vender y le toca que botarlo"* (Grupo Focal Pradera). El segundo de los compradores son las asociaciones de segundo nivel, y aunque compran en menor medida en que las cooperativas, suelen ser aquellas que pagan a un mejor precio porque exportan. Por lo general la forma en que operan las asociaciones de segundo nivel consiste en la agremiación de varias asociaciones de productores, adquieren volúmenes importantes de café y exportan, pues la capacidad de cada una de las asociaciones de productores no da abasto para producir lo necesario para la a exportación. *"(...) pero con 100 arrobas en el exterior no le van a recibir, entonces la primera opción que vimos fue asociarnos, para juntar volumen y en esa dinámica pues nos asociamos con 7 asociaciones del norte del Cauca. Ésa se llama Red de Comercialización del Cauca."* (Grupo Focal Corinto). En relación a lo anterior, las exportaciones también dependen de la calidad de los productos y a los productores les representa un valor extra en sus ingresos. Aunque en el próximo capítulo se trabajará de manera detallada la calidad de la producción, es de resaltar el hecho que la posibilidad de exportar depende del volumen de la producción y de la calidad de esta. *"Pues aquí lo que se hace primero que todo es hacer las pruebas de calidad, a veces eso se envía o algún consumidor, viene y hace la oferta, inicialmente se paga al precio del mercado, van lo evalúan, el incentivo o el sobrepeso viene después, entonces más o menos está a unos 130"* (Grupo Focal Caloto).

En cuanto a la calidad del café, 64% de las asociaciones reportó que vende café de primera calidad y, todas ellas manifestaron que reciben precios diferenciados por este producto. Para las siete asociaciones que venden su producto diferenciado por calidad, las ventas de este alcanzan a representar el 95.27% del total del café pergamino seco vendido. De estas organizaciones, dos se ubican en el corredor de Valle del Cauca, una en Antioquia y el restante en Meta, donde todas las asociaciones manifestaron que sólo venden café de primera calidad.

Otro factor que distingue la calidad y el precio del café es el tipo de certificaciones que pueda tener. Sin embargo, sólo una de las asociaciones, ubicada en Valle, reportó que vende café especial certificado y que este corresponde al 100% de sus ventas. Por último, respecto al procesamiento del café, 27% de las asociaciones venden café molido por un valor promedio de $29 millones.

Con respecto al mercado de café, las condiciones de compra y de venta están sujetas al mercado internacional, a lo cotizado en la bolsa y al precio del dólar. En resumen, frente al mercado no es mucho lo que los productores y las asociaciones pueden hacer más allá de fortalecer sus procesos productivos y de comercialización. A pesar de la distancia que existe entre la participación de los precios del café en el mercado internacional y los productores, sí se considera que un cultivo puede generar prosperidad y estabilidad en las familias. *"Iba a aportar que de pronto otro punto a favor es la posición que tenemos frente al mundo. O sea Colombia es un muy buen exportador de café, con buena calidad, entonces creo que también lo hace un cultivo llamativo y de pronto uno dice sí, tiene salida, es un cultivo que no nos va a tocar botarlo pues porque el precio va a estar por debajo, siempre como que lo sostienen. Va dependiendo lo que no tienen cuenta del dólar y de todos los asustes que le hacen, pero es un cultivo que por lo general se mantiene en*

un precio más o menos estable, entonces creo que por eso también lo hace llamativo pues para los agricultores" (Grupo Focal Pradera)

La gran fortaleza del sector cafetero es la gran asociación de pequeños productores que es la Federación Nacional de Cafeteros quien compra la producción garantizando un precio piso, por lo que vender a otros compradores sólo tienen sentido cuando se le ofrecen al productor precios muy por encima del precio de referencia de la FNC, que es lo que se infiere que sucede en estos casos, por cuanto, aunque el 23% de las asociaciones reportan tener convenios de compra, no venden su café a sus aliados comerciales. Por su parte, el 22% de las asociaciones reportan acuerdos de compra con proveedores Cuadro 4. Es interesante notar que el 67% de las asociaciones encuestadas reportan su participación en ferias Cuadro 4.

De manera general, y debido a la presencia de la Federación como principal comprador de los caficultores de todo el país, y por tanto de los municipios en los que se trabajó, toda la información con que cuentan los productores y las asociaciones se limita a la que rige y otorga las cooperativas de la federación. Tal y como se ha presentado a lo largo del estudio, la información con que cuentan los productores frente al mercado y a la comercialización proviene de la Federación en la mayoría de los casos, y de sus aliados compradores en algunas ocasiones. Estos aliados compradores son las asociaciones de segundo piso que compran la producción y la exportan.

De cualquier manera, hay dos hechos que vale la pena resaltar. Como primera medida, el hecho de que la información sobre los precios a los que se encuentra el café en el mercado es transferido por los compradores, ya sean las cooperativas o las asociaciones de segundo piso. Esto conlleva al segundo de los factores, y es que si bien los caficultores conocen la volatilidad de los precios y los valores a los que se encuentra la carga, la arroba y el kilo de café todos los días, no cuentan con la información para entender la oscilación de los precios y las causas de la variabilidad de los precios. El 79% de las 14 de las asociaciones encuestadas consideran que son competitivas en precios, mientras que el 93% consideran que la fuente de su competitividad es la calidad.

Tal y como se ha visto a lo largo del estudio, los objetivos de las asociaciones varían según su naturaleza y las prioridades que encuentren los productores. Se ha hecho evidente la necesidad de incrementar y mejorar la producción, acceder a nuevos mercados, a estrategias para la comercialización y el acceso a programas e iniciativas en donde los productores adquieran conocimientos por medio de la asistencia técnica y las capacitaciones. En esta medida, los productores buscan ciertas capacitaciones para la comercialización de sus productos, especialmente en lo referente a la transformación del café. En el trabajo de campo no se evidenció que el objetivo de alguna de las asociaciones fuera específicamente fortalecer los conocimientos para la transformación de la producción, sino acceder a los medios de comercialización como tal.

Entre los objetivos de las asociaciones que se identificaron en el trabajo de campo, además de los identificados a lo largo del estudio, se presentan los esfuerzos realizados para mejorar la calidad de la producción, con el fin de ampliar el mercado y mejorar los ingresos de los productores. Esta situación se presentó en los casos en que los asociados ya tenían cierta experiencia en el cultivo del café, pero con la asociación mejoraron la calidad de sus productos.

La postcosecha juega un papel fundamental a la hora de definir la calidad de la producción. Por esta razón, algunas de las asociaciones se enfocaron en mejorar los procesos de la postcosecha para así mejorar en la calidad. *"Sí señor, ya todos eran caficultores. Nosotros lo que entramos fue a fortalecer el tema de calidades y manejo de beneficio húmedo, beneficio seco, entonces esa fue como la parte en la cual entramos a fortalecer"* (Rep. Legal Asociación Caloto)

Acceso a los medios de comercialización

Tal y como se evidencia en la Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización", las relaciones que se encuentran entre los hallazgos correspondientes a los medios de comercialización son diversas y están concentradas en el acceso a los instrumentos, maquinaria y herramientas por medio de las cuales los productores comercializan el café. Como condición fundamental para la comercialización de café se hace referencia a la infraestructura vial de los municipios. Aunque los municipios realizan importantes esfuerzos en construir y mantener las vías terciarias, por lo general, estos esfuerzos son insuficientes y las condiciones de las vías son muy limitantes para la comercialización. *"Nosotros arriba en Yarumales sufrimos mucho porque hay unos derrumbes grandísimos inclusive a veces a uno le toca pasar con la carga en el hombre"* (Grupo Focal Corinto).

En este sentido y considerando que los esfuerzos realizados por los municipios frente infraestructura pública para la comercialización están enfocados en las vías, por lo general las Entidades Territoriales no tienen centros de acopio en donde los productores puedan almacenar su producción. No obstante la mayoría del café lo compra la Federación, en los casos en que no lo hacen, en tanto el acopio no es un servicio público, las asociaciones desarrollan dos estrategias principalmente para resolver este problema. Por un lado, cuando se le vende a la cooperativa, las asociaciones no se ven en la necesidad de almacenar la producción. La segunda estrategia, en los casos en que la organización no le vende a la cooperativa, consiste en que la asociación adquiere un espacio para el acopio del café. Esta realidad no representa un problema necesariamente en la medida en que las asociaciones le venden a mayor parte de su producción a las cooperativas de la Federación. *"A medida de que llegue digamos el tema de infraestructura para el centro de acopio, pues así mismo incluir el tema de transformación, entonces sería muy bueno para la organización"* (Rep. Legal Asociación Caloto).

La existencia de infraestructura para el transporte y el acopio también depende de la capacidad de las asociaciones de gestionar recursos a través de programas o proyectos, de ejecutar la construcción de vías para mejorar la comercialización y reducir los costos, y de gestionar procesos para la construcción de centros de acopio y de instalaciones para la transformación del café. Es de advertir que la ejecución de vías por parte de una de las organizaciones sólo se presentó en el municipio de Corinto y la experiencia fue calificada como central para el fortalecimiento de la asociación en cuanto amplió sus competencias y su capacidad. Esta capacidad, además de la gestión, voluntad y nivel organizativo, también depende de la existencia de instalaciones, equipos y demás elementos que faciliten la operación de la asociación. La capacidad de las organizaciones está definida, entre otras cosas, por las cuotas de manejo y el cumplimiento de los miembros a la hora de cumplir con esta exigencia. Aunque las cuotas no son valores muy elevados, son de vital importancia para el funcionamiento adecuado de la asociación.

Como es de esperarse, la capacidad de las asociaciones varían según municipios, y por tanto las posibilidades de conseguir, gestionar, comprar o construir los medios para la comercialización Aunque el caso de Corinto es particular, pues cuenta con toda la institucionalidad del cabildo para funcionar en los otros dos municipios, no hay importantes diferencias entre las capacidades de las asociaciones.

En este sentido, y de manera general, las asociaciones requieren de una capacidad institucional y de unos objetivos definidos por los cuales realizar los esfuerzos. En la medida en que las asociaciones cuentan con estas condiciones (capacidad y objetivos claros) acceder a los medios de comercialización ya sea a través de programas nacionales o internaciones, por medio del gremio o a través de sus propios medios, se convierte en una tarea mucho más realizable. *"Tienen algo muy mínimo, pero es dentro de las mismas instalaciones de aquí del Cabildo, pero es muy mínimo porque en ese convenio del último que ejecutamos de conectividad, allí se logró que dentro de ese presupuesto Colombia Responde, les aprobaran creo que fue, no fue sino más de 2, 3 millones, no me acuerdo bien y eso significaba una mesa plástica, significaba como unas 20 sillas de esas y un escritorio, un archivador, similar a ese"* (Autoridad Cabildo Corinto)

Adicional a lo anterior, es de resaltar que la capacidad de las asociaciones no se identificaron según las instalaciones con que cuentan para la postcosecha, pues por lo general está es realizada en la finca de cada uno de los productores. A diferencia de otros productos, el beneficio del café es realizado por cada uno de los productores en sus parcelas.

Por otra parte, la incorporación de prácticas productivas que tienen en cuenta aspectos ambientales y de sostenibilidad ha ampliado los mercados de las asociaciones y facilitado la comercialización del café. Los mercados ya están copados de café que se produce de manera convencional, por tanto es fundamental que se incorporen buenas prácticas agrícolas para ampliar las posibilidades de comercialización. En este sentido, la forma en que se realice la postcosecha determina la posibilidad de acceder a nuevos mercados y así incrementar los ingresos de los productores. *"En este caso para el tema del café estamos encaminados en la producción sostenible, como estrategia de Comité Departamental de Cafeteros digámoslo así. [Junto con] el Comité Nacional estamos trabajando el tema de la agricultura sostenible, donde se insiste en fortalecer los factores social, ambiental a través de buenas prácticas, de tal forma que la agricultura no atente contra ninguno de esos pilares y permita que el café tenga una calificación de sostenible o especial"* (Grupo Focal Pradera)

Por último, en lo referente a los costos de la comercialización, éstos dependen de la distancia en que se encuentre el productor de la cabecera municipal, del estado de las vías y de la posibilidad de acopiar. En tanto las vías se encuentran en pésimas condiciones, y las asociaciones no cuentan con centros de acopio o medios para transportar la producción, el hecho de estar asociado no representa una reducción en los costos de la comercialización, pues es cada productor quien se encarga de transportar el café a los puntos de venta. *"Por ejemplo allá en Los Pinos en donde yo vivo el trasporte si se nos dificulta, tenemos buenas vías y todo, pero carecemos de un transporte, por ejemplo para esta época que necesitamos sacar la cosecha, tenemos que contratar un vehículo para sacar el café a la Cooperativa. La mayoría nos transportamos en moto, pero uno en moto no puede llevar mucha cosa y ya para uno sacar 10, 15 bultos de café, hay que contratar un vehículo"* (Grupo Focal Pradera)

<u>Información y conocimiento para la comercialización</u>

Son tres compradores fundamentalmente: las cooperativas, las asociaciones de segundo nivel y los particulares. Por tanto, la información sobre la comercialización y las condiciones del mercado provienen de estas fuentes. En la medida en que el mercado está regido por aspectos tan ajenos a los productores y las asociaciones como el dólar y la bolsa de valores, la información con que cuentan las organizaciones de caficultores se limita a los precios y sus variaciones según la calidad y las certificaciones. Teniendo en cuenta que el mayor comprador es el gremio de los cafeteros, y que la información con que cuentan las asociaciones sobre el mercado, proviene principalmente de esta fuente, la única estrategia con que cuentan los productores para mejorar sus ingresos e incidir en el mercado es a través de la calidad y la cantidad Gráfica 8 .“Información y conocimiento para la comercialización”.

Si bien el mayor de los compradores es el gremio, depende de la capacidad de las asociaciones de encontrar distintos mercados y ampliar su capacidad de negociación por medio de la calidad y la cantidad de la producción. Entre las estrategias que utilizan las asociaciones se presenta la articulación con otras entidades para ampliar las opciones de comercialización y cierta estabilidad en los ingresos. En esta medida, las organizaciones con las que se trabajó llegan a acuerdos con asociaciones de segundo nivel u otros compradores en donde se establecen los precios, la cantidad y la calidad del café. *“Exactamente, porque nosotros veíamos que la cantidad de café que produce Asprocam aquí, no es suficiente para la demanda que hay. Mejor dicho para exportar”* (Técnico Cabildo Corinto)

En cuanto a la información con que cuentan los productores, ésta proviene directamente de las asociaciones, pues las organizaciones son el medio que utilizan los caficultores para comercializar. Dicho esto, es de resaltar el hecho de que las capacitaciones y asistencia técnica que reciben los productores por medio de programas o proyectos jalonados por medio de la asociación, rara vez están enfocados en la comercialización como tal, sino que trabajan particularmente las formas de producción. En este sentido, la información sobre el mercado y la comercialización con que cuentan los productores se limita a las certificaciones que, aunque aumentan la comercialización, se adquieren incorporando unas prácticas productivas determinadas.

En todos los casos en los que se trabajó, las asociaciones y las instituciones cuentan con un amplio conocimiento sobre las certificaciones existentes. De igual forma, los productores conocen los beneficios y las exigencias de las certificaciones con que cuentan y sobre las que están trabajando. Esta situación responde a que las organizaciones, en su relación con sus compradores, y en aras de ampliar la comercialización de su producción buscan que sus miembros incorporen prácticas que aumenten los precios y la capacidad de negociación a través de la calidad y la cantidad. *“A mí me certificaron, yo hice la solicitud al comité municipal de caficultores, luego ya se inició el proceso como nos dijo el ingeniero. Ese fue un proceso bastante largo”* (Grupo Focal Pradera)

Cantidad y calidad

Tal y como se ilustra en la Gráfica 9. “Cantidad y Calidad de la producción”, la adopción de las BPA y de los estándares productivos de los productores, está asociada a varios aspectos entre los que se encuentra la capacidad y nivel organizativo de las asociaciones. Esto en cuanto el jalonamiento de recursos y de servicios de extensión rural depende de la capacidad institucional de las asociaciones para acceder a este tipo de iniciativas. Las asociaciones hacen importantes

esfuerzos para acceder a recursos y proyectos que fortalezcan los procesos productivos, incorporen prácticas productivas que cumplan con los estándares de calidad y cuidado del medio ambiente y aumenten la calidad de la producción. *"De parte nuestra pues está el tema de caficultura sostenible, es una política departamental. Esa [la política] se apalanca con un programa que se llama Nescafé Plan o Plan Nescafé, es un convenio que está entre Federación Nacional de Cafeteros y la multinacional Nestlé, donde se busca producir café de una manera sostenible y está destinado a entregar árboles de café listos para la siembra, de tal manera que se renueven en las áreas cafeteras envejecidas y se hagan nuevas siembras"* (Técnico Cafés Especiales Pradera).

Como es de esperarse, a pesar de los esfuerzos que realizan los prestadores del servicio de asistencia técnica, la transferencia de conocimiento no necesariamente se traduce en el cambio de prácticas. Sin embargo, tal y como se evidenció en el trabajo de campo, tras los esfuerzos que están realizando las asociaciones en alianza con otras entidades, los productores miembros de las organizaciones han implementado algunos de los cambios que están relacionados con la instalación de los cultivos la aplicación de insumos, el manejo de ciclos climáticos para la aplicación de los insumos, la diversificación de los cultivos, mejores prácticas para la recolección del grano. Entre otras cosas, porque la mejor calidad y las certificaciones implican mayores ingresos.

Después de las consideraciones anteriores, los cambios en las prácticas y la incorporación de BPA, está definido no sólo por la capacidad institucional, sino también por el grado de articulación con que cuenta. Dicho de otra forma, la posibilidad de articularse para mejorar la producción por medio de la transferencia de conocimientos y la incorporación de ciertas prácticas agrícolas, depende de su capacidad y de la gestión que se realice ante entidades privadas, públicas y de cooperación internacional. A modo de ejemplo, en Pradera se presentó la siguiente situación. *"Sí, tiene nombre y todo eso, hicieron la presentación estos días en un proyecto que estaba haciendo Mercapava, Mercapava es como el supermercado de Pradera. Ellos tienen una fundación y el señor es muy activo, el dueño. Entonces la Fundación como que jalona el emprendimiento del municipio, entonces entre esos procesos del sector urbano y rural jalona procesos entonces llamaron a la comunidad indígena y les dijeron ustedes tienen todas las condiciones entonces sacaron el café, pues digamos en la producción por ahí"* (UMATA Pradera)

En los tres municipios se encontró que a los productores se les paga un valor extra que responde a la calidad del producto. Cuando los compradores adquieren café con ciertas características y certificaciones les generan un pago extra a las asociaciones y éstas a su vez a productores. Entre otras, las características de la producción que generan un valor extra son las BPA, el cuidado del medio ambiente, el uso de insumos orgánico y el tamaño de los granos de café entre otras. Por esta razón, muchas de las iniciativas que se han llevado a cabo a través de programas nacionales e internacionales y de proyectos liderados por los gremios, están enfocados en la calidad de la producción, pues implica un aumento en los ingresos de los productores.

Tal y como se hizo evidente en el trabajo de campo, entre más capacidad institucional de las asociaciones, mayor posibilidades de acceder a programas y proyectos de índole nacional o internacional. En la medida en que muchos de los programas están trabajando en el aumento de la calidad de la producción, debido a los pagos por calidad que ofrece el mercado las asociaciones requieren de estrategias para jalonar recursos en donde se preste especial atención a

la mejora de las prácticas agrícolas con el fin de aumentar los ingresos de los productores y asegurar la sostenibilidad. A modo de ilustración en Pradera se presentó el caso de un programa que hacía entrega de insumos y herramientas para que los productores se certificaran. *"(…) el programa Nescafé Plan. Se entrega digamos la cartilla 4C donde viene el código 4C explicado en sus componentes, en sus buenas prácticas, señalización, qué es lo que permite ubicar los sitios de riesgo, en marcar en donde están las bodegas, los productos digamos tóxicos ya, trajes de protección para la aplicación cuando usted va a fumigar, el que el productor tenga como protegerse evitar una intoxicación"* (Técnico cafés especiales Pradera)

En cuanto a los compradores, aunque el gremio es el comprador más importante, las asociaciones de segundo nivel tienen un rol fundamental, pues una parte importante de las compras que realizar es para la exportación. En este sentido, la posibilidad de exportar y de generar ingresos extra depende de incorporación de ciertos conocimientos, de ciertos cambios en prácticas agrícolas y de la capacidad institucional de las asociaciones.

iii. Caucho asociaciones

De las 94 asociaciones encuestadas, 22 asociaciones comercializan caucho. Por su parte, el trabajo de campo cualitativo se realizó en organizaciones de La Montañita (Caquetá), Caucasia (Antioquia) y San Pablo (Bolívar).

En los tres municipios consultados se han iniciado procesos de asociatividad, siendo Montañita la más avanzada. La totalidad de los productores están vinculados con asociaciones de base, pero en Caucasia y Montañita se han logrado estructurar asociaciones de segundo nivel para la transformación y comercialización del caucho. El fortalecimiento y posicionamiento de una estructura asociativa está directamente relacionado con el periodo en el que se encuentre el cultivo; municipios cuyos cultivos se encuentran en producción cuentan con asociaciones con mayor capacidad de gestión e incidencia, mientras que los municipios en donde la mayoría de los cultivos se encuentran en maduración las asociaciones enfrentan dificultades para convocar y lograr actividades de beneficio colectivo.

El trabajo de las asociaciones en general ha sido difícil porque además de acompañar el cultivo y producción del caucho, es necesario jalonar un cambio de mentalidad en los productores, caracterizado por el pensamiento de invertir a corto plazo y por la falta de cultura asociativa. Esta mentalidad podría ser consecuencia entre otros factores del conflicto armado, en donde los productores por un lado cultivaban coca (cultivo de corto plazo con altos rendimientos) o invertían en producción agropecuaria que les diera para un sustento del día a día pues no tenían la certeza de hasta cuando se podrían quedar en sus fincas. Por otro lado, la presencia de grupos armado en los municipios contribuyó a la destrucción del tejido social en donde la confianza entre las familias de la misma comunidad fue minada por la cohesión violenta de esas organizaciones. *"..hay muchas dificultades, sobre todo porque los asociados no tienen sentido de pertenencia para la cuota de sostenimiento o para asistir a una reunión o cuando uno los convoca para hacerles una visita se van a otras actividades, hay mucha variedad de cosas, en el caso de los reglamentos de la asociación uno hace todo lo posible para tener todo al día, como los pagos de la retención, en la parte de los asociados que eso depende de todos, como la cámara de comercio que uno tiene que hacer mil maravillas para que los proyectos lleguen, que los proyectos estén bien para todo porque para que el proyecto empiece se debe tener la cámara*

de comercio, el RUT y esas cositas al día, si debe haber mayor sentido de pertenencia para que la asociación si este al" Grupo Focal Productores Caucasia.

De las 22 asociaciones de caucho que se encuestaron, en promedio fueron constituidas hace más de 12 años; el 86% lleva registros contables y, de estas el 95% llevan la contabilidad sistematizada Cuadro 1. El 50% de las asociaciones de caucho contratan personal que, en promedio son 12 personas en por asociación, de las cuales la tercera parte tiene contratos laborales y los restantes, contratos de prestación de servicios. Todas las asociaciones cuentan con estatutos que incluyen reglas para la entrada y salida de miembros. El 95% de las asociaciones llevan actas delas reuniones de las asambleas y el 43% de ellas las registran ante la Cámara de Comercio Cuadro 1. El 55% de las organizaciones tienen Planes de Negocio y el 50% contratan personal, como ya se mencionó.

El 30,3%de los miembros de las asociaciones son mujeres, el 11,5% son indígenas y el 10,2% son afrodescendientes. Tan sólo el 8,6% de los asociados son jóvenes, cifra que muy baja en todas las cadenas estudiadas, que refleja el ya mencionado fenómeno de falta de relevo generacional en el campo colombiano. De otro lado, el 79,1% de los asociados tienen sus cuotas al día y, por lo tanto, están activos en la asociación Cuadro 1.

En cuanto a la bancarización de las organizaciones de productores se encuentra que el 77% de las mismas tiene cuentas de ahorros, el 64% cuenta corriente y ninguna tiene Certificados de Depósito a Término (CDT), n otros certificados de depósito ahorro. Aparece de nuevo como en otras cadenas, el preocupante indicador de que las asociaciones no están accediendo a la financiación a través del crédito bancario, pues sólo una de ellas obtuvo un crédito por valor de 40 millones por parte de una entidad bancaria diferente al Banco Agrario Cuadro 3. El acceso a la financiación por parte de las asociaciones es un factor determinante de éxito, especialmente cuando comercializan, pues para esta función se requiere un buen capital de trabajo que les permita comprar las cosechas en efectivo a los campesinos y pagarles de inmediato como ellos lo requieren dada la precariedad de sus ingresos.

Se evidencia que el 14% las asociaciones acceden a crédito de proveedores, ya sea con los almacenes de insumos en el 100% de los casos, de los proveedores de material vegetal en el 33% de los casos o de los proveedores de herramientas en el 33% de los casos, con montos promedio de crédito interesantes de 65,3 millones en caso de los almacenes de insumos, de 30 millones por parte de los proveedores de material vegetal y de 20 millones en el caso de los proveedores de herramientas Cuadro 3.

Al igual que en caso de las demás cadenas, en el caso del caucho se encuentra que el uso de los seguros es muy limitado, tanto en el aseguramiento de los bienes de las asociación que llega apenas al 5%, como en prestar el servicio de seguros de vida a los asociados (5%), quienes tampoco aseguran sus cosechas. Se destaca de nuevo un elemento fundamental para la sostenibilidad de las asociaciones y para el acceso al crédito de sus asociados, pues el 27% de las asociaciones encuestadas prestan servicios de microcrédito y el 27% han conformado Fondo Rotatorios Cuadro 3.

La capacidad de una asociación de prestar servicios variados y útiles para sus miembros es también un indicador del desarrollo de las organizaciones. En el caso del caucho, el 45% de las organizaciones prestan el servicio de control de calidad; el 45% de arriendo de maquinaria, el

41% de acopio, el 41% de almacenamiento, 32% de estudios de suelos, 27% de selección, 23% de venta de insumos, 18% de transporte, 14% de lavado y 14% de empaque Cuadro 3.

Aunque más del 77% de las asociaciones cuentan el servicio de energía eléctrica, esté no es la calidad esperada en términos de la continuidad del servicio y de las variaciones en el voltaje. En efecto, el 18% de las organizaciones conectadas al servicio, reportaron 2,33 interrupciones en el servicio en la última semana y el 16% reportó 1,6 variaciones en el voltaje en el mismo período Cuadro 5.

Con relación a la existencia y uso de los teléfonos celulares se indica que la mayoría de productores tiene celular, sin embargo la señal no es buena en todas las zonas, razón por la cual las asociaciones utilizan la comunicación entre vecinos o núcleos para garantizar que la información llegue a todos los productores. *"El internet es totalmente limitado, solo en la cabecera municipal y en pocas partes, la electrificación se está atendiendo a un 40% en la población rural, acueducto si hay un 10% en atención" Delegado Secretaria de Planeación Montañita*

La comercialización es quizá el mayor reto para los productores de caucho, ya que implica un proceso más amplio a la simple venta del producto. De un lado, requiere de procesos asociativos fuertes que tengan incidencia en la estandarización de la calidad del caucho, de otro requiere del compromiso y disciplina de los productos en la implementación de buenas prácticas agrícolas y finalmente, hace referencia a la garantía de cantidades mínimas de producción. Para que estas condiciones se den, es necesario contar no solo con la voluntad de productores y asociaciones, sino también depende de otras variables externas como la infraestructura, el apoyo institucional, el clima y las condiciones de seguridad.

Es por lo anteriormente expuesto que, en dos de los tres municipios consultados el proceso de comercialización del caucho no se ha estabilizado, esto se debe en parte a que el proceso de producción no se ha logrado consolidar, las asociaciones aún no tienen un papel protagónico, no se están asegurado unos mínimos de calidad, ni cuentan con la capacidad de almacenar y producir grandes cantidades de producto. *"Nosotros todos nos tenemos que convencer de que nuestra producción es una industria y que es una empresa lo que tenemos y que por lo cual debemos cumplir con un reglamento" P63 Grupo Focal Productores Caucasia*

De otro lado, existen obstáculos estructurales en el proceso de venta que van en contra de la comercialización del producto, un ejemplo de esto es el hecho de que los productores no reciben de manera inmediata su dinero, por lo que es necesario contar con un capital de trabajo que les permita pagar los gastos de comercialización (empaques, transporte y estabilizantes) sin tener que recurrir a préstamos. Los cultivadores carecen de este capital de trabajo por lo que se constituye un círculo vicioso, en donde los productores son los más afectados ya que se ven obligados a vender a un precio por debajo del mercado o a recurrir a intermediarios que no les brindan las garantías suficientes para la transacción. *"Nosotros no lo podemos procesar o transformar como si lo hacemos con la leche, pero el caucho se puede almacenar, a él no le pasa nada si se almacena bien, se puede almacenar 2 o 3 meses sin problema, pero la necesidad del productor por la plata es el problema, no es perecedero pero se necesita vender, si no se puede en carro toca sacarla como sea, sea en caballo o como sea" Grupo Focal Productores Montañita*

La baja del precio de compra que ha tenido lugar en los últimos años, ha provocado que los productores se preocupen por la transformación del caucho, como una estrategia para obtener mayores rendimientos del cultivo. Al respecto Montañita es el municipio más avanzado en el tema, ya que cuenta con su propia planta de transformación y laboratorio, construido con ayuda del programa Colombia Responde. En segundo lugar, estaría Caucasia, en donde se está construyendo la planta de transformación. Ahora bien, el problema que enfrenta la asociación ASOHECA de Montañita para ser operable su planta en la materia prima. Hasta el momento, los productores no han logrado consolidar la producción de una cantidad constante de caucho, por lo que la planta de transformación está siendo subutilizada. Sumado a lo anterior, la planta no cuenta con electricidad constante, lo que en algunos momentos ha dificultado el procesamiento del caucho. *"Ahora ya con el proyecto de la planta de Heveancor ya esperamos que la economía del caucho cambie y que los precios nosotros mismo tengamos la posibilidad de darle un valor agregado al caucho y ser más rentable" Grupo Focal Productores Caucasia*

El 9% de las asociaciones de caucho reportó acceso a equipos de transformación que son de su propiedad. El 45,4% de las asociaciones de caucho tienen acceso a centros de acopio que son de su propiedad Cuadro 5.

El trabajo de las asociaciones con relación a la comercialización se puede resumir en las siguientes actividades que pueden variar dependiendo el avance en el proceso de consolidación de la organización; asistencia técnica para la explotación del caucho, almacenamiento del producto en finca, servicio de recolección de la materia prima en finca, instalaciones de acopio, verificación de la calidad del producto, transformación del caucho, negociación y venta del producto con asociaciones de segundo nivel o con la industria.

La capacidad de la asociación para prestar estos servicios dependen en gran medida del compromiso de los productores con el desarrollo de la asociación, lo anterior representado en cumplimiento de procesos de calidad en la explotación del caucho, asistencia a comités, capacitaciones o espacios de fortalecimiento, fidelización de los productores para la venta del producto a la asociación y pago de las cuotas de manejo.

Para la prestación de estos servicios cuenta un laboratorio en donde se verifica la calidad del caucho y se transforma. Además, tienen un centro de convenciones que se utiliza para capacitaciones y reuniones con los asociados. Esta asociación de segundo nivel, es financiada por tres vías con la venta de caucho, con un porcentaje de la cuota de manejo que las asociaciones de base le pagan y con los proyectos que gestionan. *"La gente no se motiva para producir caucho si no que se desmotiva, no es culpa del gerente de la asociación, porque al no haber el producto hay problemas para suministrar la planta que tenemos acá, pero la planta no produce y no genera ninguna ganancia y esta es trabajando a perdida porque ella tienen unos gastos de operación y de consumo de energía porque es una planta de trabajo pesado y ha sido bien crítico y difícil lo único para que se mejorara es que aportaran el grano de área para suministrar materia prima a la planta pero es muy complicado porque no pagan" Grupo Focal Productores Montañita*

El 31,8% de las asociaciones de caucho encuestadas tienen acceso bancos de maquinaria que son de su propiedad; el mismo porcentaje accede a bodegas, que en un 85% son se propiedad; el 9% tiene planta de energía de su propiedad; el 5% crepadora propia y el 5% centrifugadora propia.

En lo que se refiere a medios de transporte, el 5% de las asociaciones de caucho cuenta con un camión de su propiedad y el 9% con una moto propia Cuadro 5.

Las asociaciones tienen varios objetivos en el proceso de comercialización entre los que se destacan; fidelizar a los asociados para que vendan su producto a la asociación, garantizar la calidad y el volumen de producción mínimo que les permita establecer alianzas comerciales que den mayor rentabilidad, realizar desarrollo de infraestructura para el procesamiento de la materia prima (laboratorios, plantas de transformación) que les brinde oportunidades para tener mayor rentabilidad. *"Esta es una asociación pionera en el cultivo de caucho acá, tiene viveros y programas de propagación vegetal y ahora se está hablando de una planta de trasformación del caucho allá mismo en la región" Asistente Técnico Caucasia*

De otro lado, los productores y asociaciones en conocimiento del valor ecológico del cultivo de caucho, consideran que deberían establecerse beneficios y/o incentivos para su producción y comercialización. *"Ahora estamos en el tema de capacitaciones y en la parte ambiental, porque el cultivo tiene que ver mucho con la reforestación, pero ha sido difícil y hemos empezado a traer caucho de otras partes, hemos sido muy regionalistas y como que ayudando a las personas de acá nos hemos quedado un poquito y debemos empezar a trabajar con personas de otras partes" Jefe de Planta Montañita*

El transporte el factor es el que más encarece los costos para el productor, esto como consecuencia de dos factores, por un lado las vías terciarias y secundarias se encuentran en mal estado por lo que en general el tiempo de desplazamiento es mucho mayor con relación a las distancias recogidas, de otro lado, durante los periodos de lluvias las vías empeoran, por lo que los productores deben pagarle a terceros para que les saquen el producto.

Una vez entregado el producto en centros de acopio el transporte corre por cuenta de la asociación, pero es en todos casos variable según las condiciones de la vía y la época del año. *"E: Más de 100 pesos el Kilo, más o menos son unos 600 kilos por viaje de tractor, eso depende. Lo mínimo que cobra el tractor son 100.000 pesos que toca agregar a los costos de producción. E: Y esto es cuando el servicio se consigue fácil, pero cuando uno está en una zona que es una sola persona que es la que tiene el servicio pues la persona cobra lo que quiere. E: Como pasa en Ascabia, donde hay un solo tractor y el cobra 150 por viaje y le caben 5 canecas y cuando salen 40 o 50 canecas pues imagínense los costos." Grupo Focal Productores Caucasia*

El transporte del producto se constituye en uno de los elementos claves de la comercialización y en el mayor costo de la misma. La crítica situación de las vías terciarias hace que, en general, este sea el principal cuello de botella para la producción y la comercialización. Vale destacar la importante diferencia en tiempos y costos de desplazamientos entre el verano y el invierno. Así, por ejemplo, desde el lugar de acopio, hasta el lugar de la comercialización, el tiempo promedio es de 7,6 horas en verano versus 9 horas en invierno y que el costo se incremente en cerca de un 5%. Nótese la diferencia en tiempos para ir a la cabecera: 1,2 en verano y 1,6 en invierno.

Los centros de acopio son la infraestructura básica que toda asociación dispone para el almacenamiento del caucho. Esta es provista por las asociaciones con recursos recolectados de las cuotas de manejo y proyectos de financiación. En Montañita, esta infraestructura ya está construida y en funcionamiento, en Caucasia esta apenas empezando a funcionar, siendo San Pablo el que más atrasado está en el desarrollo de esta infraestructura. *"Si reactivamos el centro*

de acopio como debe ser va a ser un buen punto de generación de empleo y ofrecerá oportunidades laborales y además está ubicado en un punto donde hay proyectos de vivienda para 1.500 familias" Secretaría de Planeación San Pablo

Para la conexión con los mercados, frente la mencionada crítica situación de las vías terciarias, debe destacarse la aceptable situación de las TICs. Así, el 73% de las asociaciones tienen acceso a internet, el 77% utiliza el celular para comunicarse con sus asociados; el 86% utiliza las TICs (internet y celular) para recibir información de mercados, 50% para promocionar sus productos, 73% para comunicarse con los proveedores y 82% para comunicarse con sus clientes. El 27% de las asociaciones tiene página web.

El 50% de las asociaciones de caucho tiene suscritos acuerdos o convenios para la comercialización y 27% contratos o convenios para compra con proveedores, aunque en este último caso, las asociaciones no se muestran satisfechas Cuadro 4.

Un total de nueve asociaciones PMA están comercializando caucho natural en los departamentos de Antioquia (4), Bolívar (1), Córdoba (3) y Caquetá y con ventas promedio de $ 97 millones. En Antioquia, las ventas promedio de caucho natural equivalen a $ 175 millones, mientras que en Caquetá ascienden sólo a $4 millones. Vale la pena resaltar que en este último corredor el fuerte es el procesamiento y venta de caucho técnicamente especificado, donde hay una asociación que no comercializa caucho natural sino su procesado, reportando ventas totales para 2016 de $1,280 millones, de donde $1,109 millones corresponden a exportaciones. Retomando las ventas de caucho natural, los indicadores sugieren que éstas se realizan principalmente en el mercado doméstico o a industrias o empresas locales; sin embargo, se destaca que se logra exportar el 11% de la producción, lo que representa un valor promedio de $56 millones. Cerca del 56% de las asociaciones que comercializan caucho reportaron que venden un producto de primera calidad y, sólo 60% de ellas manifestaron que reciben precios diferenciados por esta calidad. En promedio, estas asociaciones registraron ventas de caucho natural de primera calidad por $58 millones.

La transformación del caucho es vista por las asociaciones y productores como la mejor opción para hacer frente a la baja del precio y ser competitivos en el mercado nacional e internacional. Así mismo, son conscientes de que para lograrlo, las asociaciones deben estandarizar su producción, en dos vías: Por un lado se trabaja con los productores para la adopción de buenas prácticas agrícolas; de esta manera se ha logrado sensibilizarlos frente al hecho de que la producción de caucho es una cadena productiva con varios eslabones. Por otra parte, también se identificó que es a partir de la investigación y el conocimiento del producto de cada municipio como se conocen las características de la materia prima y su potencial en el momento de transformación y de esta forma desarrollar el producto según la demanda de un mercado específico.

De las 64,1 toneladas de caucho que vendieron las asociaciones el año pasado, el 29,4% se ofrecieron en el mercado nacional, mientras que el 30,7% se vendió a la industria para transformar; el resto se exportó. El precio de venta del caucho ha disminuido significativamente. Al no ser el precio una motivación para rayar el árbol, las asociaciones no están logrando consolidar volúmenes de materia prima necesaria para entrar al mercado nacional, y por lo tanto no están recogiendo los suficientes recursos para transformar el caucho y darle un valor agregado

para venderlo a un mejor precio y generar mayor rentabilidad. Lo anterior a pesar de que los asociados tienen un precio de venta preferencial por estar vinculas a la organización.

En Montañita donde las asociaciones de base y de segundo nivel están mucho más consolidadas, se han avanzado en la obtención de certificaciones que faciliten la comercialización del producto. Sin embargo, no han logrado consolidar volumen de producción lo que afecta el establecimiento de alianzas productivas. Los municipios de San Pablo y Caucasia son conscientes de la necesidad de gestionar esas certificaciones, no obstante aún no cuenta con la cohesión asociativa necesaria para poder acceder a ellas. *"Nosotros como estamos nuevos en el tema aún no hay certificaciones, ni siquiera en buenas prácticas agrícolas" Representante Legal Asociación Caucasia*

En los municipios estudiados las asociaciones y la mayoría de productores tienen conocimiento de los estándares de calidad que exige el mercado. Así mismo, a través de la asistencia técnica y las capacitaciones, buscan que los productores apropien estos estándares. Como parte de la evolución que las asociaciones deben jalonar a sus productores, es necesario que se avance en la transformación de la materia prima, esto como una medida para garantizar la comercialización del producto en la industria, y para generar alianzas comerciales a largo plazo para obtener un mejor precio de venta. *"La industria nos lo compra y tiene que hacer la centrifuga y todo este proceso, nosotros lo vamos a hacer y simplemente ofrecerlo así, la mayoría de industria en Colombia importa el producto ya centrifugado, la idea es que hayan estas industrias con las que nosotros vamos a empezar a hacer para que la industria colombiana crea en nuestro producto, porque ellos importan porque todavía no hay como un referente de volúmenes que exige la demanda y calidades y lo otros es la estandarización del producto" Representante Legal Asociación Caucasia*

Acceso a los medios de comercialización

El proceso de comercialización del caucho está íntimamente ligado con la consolidación de los procesos de asociatividad. Son las asociaciones quienes jalonan la comercialización del producto a través de esto la adopción de buenas prácticas para la mejora de la calidad, el desarrollo de infraestructura para el almacenamiento y transformación, disminución de costos de transporte, capacitación y gestión de recursos a través de proyectos, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización".

Si bien las asociaciones consultadas en los tres municipios se encuentran en distintos niveles de consolidación, todas se enfrentan de manera constante a dos obstáculos la necesidad de cambiar la mentalidad de los productores y que los cultivadores y la asociación tengan recursos base para poder realizar sus gestiones. La ausencia de estos dos elementos afecta la operación de comercialización. *"Nosotros tenemos que tener un plante de trabajo ya que el productor se demora al menos 15 días en sacar el producto y el contacto comercial paga el producto a los 15 días y eso ya suma un mes, un mes larguito para que el productor tenga el pago y él tiene mucha necesidad, es muy difícil empezar sin un plante de trabajo, porque ya cuando este el producto centrifugado se tiene que esperar un mes, luego se vende y se tiene que esperar otro mes, eso ya serian dos meses esperando el pago y el productor realmente va a sentir" Grupo Focal Productores Caucasia*

Las asociaciones han centrado su atención en la trasformación de la materia prima, con el fin de dar respuesta a la demanda nacional, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización", obtener mejores rendimientos en su venta y hacer frente al precio de venta del caucho sin procesar que en los últimos años ha bajado significativamente. *"Si se facilita el proceso de comercialización, porque el cultivo de caucho como tal no solo se puede sacar en látex, se puede sacar en lámina o en ripio y el ideal es sacar una planta para ya sacar caucho de mayores calidades un caucho TC20 y muchas formas en que se puede sacar al mercado, todo el tiempo tiene el mercado asegurado." Representante Legal Asociación San Pablo*

La capacidad de la asociación para prestar servicios que faciliten el acopio, transformación y comercialización del caucho depende del compromiso de los productores con la asociación, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". En este sentido, los municipios en donde las asociaciones están fuertemente posicionadas, es porque los campesinos han logrado alinear sus intereses personales con los de la asociación. *"Si y los que están asociados también se encargan de promocionar lo que se está haciendo. Y los asociados ven que si pagan su cuota reciben beneficios como el acopio del producto, la asistencia técnica" Asistente Técnico Caucasia*

Según las actividades que las asociaciones llevan a cabo para la comercialización se puede realizar la siguiente clasificación según el nivel de consolidación de las organizaciones:

- Un primer nivel, las asociaciones se centran en la construcción de centros de acopio y en identificar En alternativas para el transporte del producto desde la finca hasta la asociación, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización"
- En un segundo nivel, las asociaciones trabajan sobre la mejora de la calidad del producto y su comercialización.
- Un tercer nivel, la asociación desarrolla estrategias para la estandarización de la calidad y el volumen, la transformación del producto, la obtención de certificaciones y la inclusión en los mercados, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización".

Al respecto se puede afirmar que las asociaciones de San Pablo están en el primer nivel, las de Caucasia en el segundo y las de Montañita en el tercer nivel. *"Antes de que se creara ASOHECA estábamos a la merced de los intermediarios, que le cambiaran el coagulo y la materia prima por lo que fuera zapatos, ropa o abarrotes, o que daban un precio más bajo, ahora ASOHECA ofrece unas garantías en los precios…es una gran ventaja que hay rutas de recolección, hay un almanaque cauchero que recoge a Montanita y hay una facilidad, a que usted tenga que coger y salir y esperar quien le compra y los costos que eso genera" Entr. Presidente Comité Productores Montañita*

El trabajo de gestión del cambio con los productores y de concientización sobre la importancia para la comercialización de la existencia de una asociación, debe iniciar a la par que el cultivo del caucho. Para esta actividad los productores deben visualizarse como una unidad con un objetivo en común, para el cual todos deben trabajar para lograr alcanzarlo.

Aparte del centro de acopio, la asociación de Montañita es la única que tiene otras instalaciones como planta de procesamiento, laboratorio y centro de reuniones.

De los municipios consultados solo dos tienen asociaciones de segundo nivel, siendo ASOHECA de Montañita la más adelantada en la comercialización y transformación del caucho.

Las asociaciones de segundo nivel tienen un rol protagónico en la comercialización: en primer lugar, consolidan asociaciones, lo que implica que tienen amplia presencia territorial y una alta capacidad de almacenamiento y venta; en segundo lugar, tienen acceso a una mayor cantidad de recursos (mediante la venta del caucho o la gestión de recursos por proyectos), por lo que tienen la posibilidad de invertir en infraestructura que beneficie el cultivo y transforme el producto; finalmente, tiene la capacidad para fomentar la adopción de buenas prácticas y por ende la mejora de la calidad en la producción del caucho.

El trabajo de estas asociaciones no se centra en los productores de manera directa, sino en el fortalecimiento de las asociaciones de primer nivel, esfuerzo que a s vez impacta en el productor. *"Le pagamos al comité y el da un porcentaje, ASOHECA depende de los Comités, porque si nosotros dependiéramos de ASOHECA se haría lo que dice el comité. El beneficio de ASOHECA es que comercializa pero ASOHECA depende de nosotros y sobre todo de los productores" Grupo Focal Productores Montañita*

El transporte es el principal factor que aumenta el costo del producto para la comercialización. Este aumento puede llegar a disminuir significativamente los rendimientos del caucho, lo cual unido al bajo precio de venta actual, desmotiva a los productores de continuar con el rayado del árbol.

Hasta tanto no se resuelva esta condición física los costos de transporte y mantenimiento de vías seguirán siendo asumidos por los productores, en contra del desarrollo de las economías locales y el bienestar de la población, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". *"M: ¿Cómo superan estas dificultades? E: Pues tenemos que ingeniárnosla, si hay que conseguir el tractor se consigue o si toca a lomo de mula es a lomo de mula, pero lo que esto implica es que se suben los costos de producción. M: ¿Y lo pagan entre todos o cómo es? E: Entre todos, entre los que tienen el producto, ahí toca ver como toca dividir y es por peso, por el valor del transporte por peso." Grupo Focal Productores Caucasia*.

Las asociaciones de caucho coinciden en que en la actualidad, los cultivos no están produciendo a su máxima capacidad; por un lado en Montañita hay cultivos que aún no han cumplido los siete años de maduración. Por otro, los productores de Caucasia y de San Pablo no cuentan con la mano de obra, los insumos o los recursos para rayar la totalidad de los árboles que ya están en periodo de producción. En este sentido, se infiere que el potencial productivo de esas zonas es mucho mayor a la capacidad de productores y asociaciones. *"Nosotros somos un comité con 20 años de formación, tiene 70 afiliados, con un inventario de 400 hectáreas de caucho de las cueles el 3% están en producción y tenemos una asamblea general anual y juntas directivas" Entr. Presidente Comité Montañita*

El pago de la cuota de manejo es una actividad compleja de realizar, por un lado, porque en muchos casos los productores no cuentan con los recursos para su pago y no estar al día presenta no recibir los servicios que presta la asociación. Por otro lado, la asociación debe garantizar que los productores tengan la percepción de que vale la pena realizar el pago, esto se logra mediante la prestación de servicios orientados a tener efectos positivos sobre la comercialización, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización"

Otra forma de incentivar el pago de la cuota de manejo es mediante la gestión de recursos de proyectos, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". Estos fortalecen la actividad

asociativa ya que es a través de estas organizaciones que los proyectos se implementan sino que además, las asociaciones tienen la oportunidad de brindar servicios más completos a los asociados. *"Para ASOHECA no, le pagamos al comité y el da un porcentaje, ASOHECA depende de los Comités, porque si nosotros dependiéramos de ASOHECA se haría lo que dice el comité. El beneficio de ASOHECA es que comercializa pero ASOHECA depende de nosotros y sobre todo de los productores" Grupo Focal Productores Montañita*

El cultivo del caucho es una contribución al medio ambiente en tanto favorece la reforestación, el cuidado de las fuentes hídricas y la producción de oxígeno; sin embargo, su comercialización no se ve favorecida por cumplir esta labor. *"El árbol es para eso, ahí empieza a gotear y el árbol cumple una gran función, no solo en la cadena productiva del caucho sino también en la reforestación, tenemos en este momento 6.500 hectáreas establecida en Caquetá, tenemos la meta de sembrar 500 hectáreas anuales, el sector está pasando por una situación difícil pero las vamos a sembrar porque en las épocas difíciles hay que establecer los procesos y en eso estamos, dándole verracamente a eso" Entr. Jefe Planta ASOHECA Montañita*

De las asociaciones consultadas, solo ASOHECA, organización de segundo nivel de Montañita, ha iniciado el trabajo en la adopción de buenas prácticas, lo cual es definitivo para mejorar la calidad del producto, cuidar el medio ambiente y ser competitivo en el mercado nacional. Las otras asociaciones tienen la expectativa de poder iniciar este proceso, sin embargo, la adopción de estas medidas es costosa y requiere de tiempo y compromiso por parte de los productores. *"Nosotros como estamos nuevos en el tema aún no hay certificaciones, ni siquiera en buenas prácticas agrícolas, no hay, ahora que vamos a empezar en la planta se están capacitando a las organizaciones para que hagan bien su tarea, el tema de certificación es bastante complejo y exige muchas cosas, por lo que la idea es capacitar a las personas que están en el cultivo, en el laboratorio y en el centro de acopio para que una vez empecemos el proceso de certificación realmente lo podamos hacer." Representante Asociación Caucasia*

En general el cultivo de caucho no requiere de una infraestructura sofisticada para la postcosecha en finca; no obstante, al ser los tres casos consultados relativamente nuevos en este cultivo (en particular en Caucasia y San Pablo), los productores no implementan de manera masiva las recomendaciones para el cuidado del producto durante el almacenamiento.

En este sentido, se requiere implementar buenas prácticas que garanticen la calidad del producto, lo que a futuro favorecería la venta del producto y su rentabilidad, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". *"Aquí muchas personas usan limón o arazá o acido de batería porque es económico y está a la mano, el ácido fórmico es económico pero no es tan fácil, revisamos que sea con ácido fórmico, que no mejora la calidad pero si la mantiene, los otros ácidos las dañan, dañan las propiedades de viscosidad, elasticidad, plasticidad genera cenizas y este tipo de cosas" Jefe de Planta ASOHECA.*

De los costos asociados con la comercialización del caucho, el productor en la actualidad asume directamente el de almacenamiento en finca y el de transporte hasta el centro de acopio. Los costos asociados al almacenamiento en centro de acopio y la transformación son asumidos por las asociaciones.

De los asumidos por el productor el que más varía es el transporte, que en época de lluvia puede incluso parar la producción de caucho pues su transporte absorbe la posible rentabilidad *"Las*

vías terciarias son un factor primordial para la comercialización y la producción también, pero de acuerdo a…lo que pasa es que las veredas allá son muy distantes y para el transporte del látex es un tema complicado porque sale más costoso el transporte que lo que traen, y lo otro es el precio, nosotros no estamos muy de acuerdo con el precio del látex" Grupo Focal Productores Caucasia.

Los programas ofrecidos por el sector público y la cooperación internacional se concentran en la promoción del cultivo de caucho (entrega de semillas, asistencia técnica, capacitación), pero no los acompañan durante todo el periodo del cultivo hasta el inicio de la producción, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". De ahí que, muchos de los productores se desmotiven y decidan invertir sus recursos y tiempo en otros cultivos que dan rendimientos a mediano y corto plazo. Es obvio que una persona de escasos recursos tiene sus mayores preocupaciones en el corto plazo y los programas deben combinar el corto y largo plazo, para que las inversiones no se pierdan.

De otro lado, los programas y proyectos deben estar orientados a complementar las acciones que las asociaciones ya vienen adelantando, como son los programas de capacitación, el servicio de asistencia técnica, y apoyar aquellas inversiones que están por fuera del alcance de las asociaciones como lo son la construcción de infraestructura o la implementación de buenas prácticas en favor de la comercialización, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". *"Por el mismo programa de Guarda bosques, que era un programa de sustitución de cultivos, habían varias alternativas, proyecto forestal, palma, apicultura, ganadería, uno podía escoger y nosotros escogimos caucho, porque en ese momento el precio era bueno, era rentable pero el precio se bajó y porque era un cultivo de reforestación y le ayuda a la tierra." Grupo Focal Productores San Pablo*

El programa Colombia Responde es altamente reconocido en Montañita y Caucasia, pero no en San Pablo. El principal valor agregado que los productores perciben del programa a la comercialización del caucho, está en la infraestructura construida; las plantas de transformación, el laboratorio y el centro de convenciones. Se perciben como inversiones a largo plazo que beneficiarán a todos los productores por igual. *"ha sido todo un proceso con las alcaldías, con las gobernaciones con USAID, con la embajada del Japón, por eso es que está montada la asociación y esta planta, la sola planta vale como 4 o 5 mil millones de pesos, eso no se consigue tan fácil, ha sido un proceso de todo el mundo, nosotros veníamos de tener una capacidad de 500kg y ahora estamos en una tonelada y esto se hizo con Colombia Responde" Asistente Técnico Montañita*

Según los entrevistados la infraestructura especializada para la producción de caucho en Montañita y Caucasia ha sido provista en su mayoría por recursos de cooperación internacional, como es el caso del Programa Colombia Responde ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización", con algún apoyo de las entidades territoriales. *"Estamos en la construcción de un centro empresaria, es con recursos de regalías, está en un 80% de avance, ahí se pretende ingresar a la mayoría de comerciantes que están de manera informal, se pretende incluir ahí y van a haber aproximadamente 77 puestos para venta de mercado, va a haber frigorífico, venta de carne, fruta y verdura" Secretaria Planeación San Pablo*

Algunos de los entrevistados afirman que las inversiones realizadas en el marco de proyectos de cooperación, en general son respetadas por los grupos armados, por lo que no se percibe una

amenaza a la infraestructura desarrollada. Esto favorece el establecimiento de los medios de comercialización necesarios para poder sacer el producto de los municipios, y contribuye a garantizar el uso de la infraestructura construida, ver Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización". "*Después de que los grupos armados sepan que ahí en esos proyectos hay plata de cooperación internacional o de la gobernación y el estado ellos son muy cuidadosos en esa parte y no se meten en eso, esa parte la respetan, igual porque ellos se meten con esa parte y ahí mismo se sabe, ellos están con la parte más vulnerable y la que está más desamparada" Representante legal Caucasia*

Existen algunas opiniones por parte de los productores y asociaciones consultadas que indican que la lucha contra los cultivos ilícitos debe ser también una iniciativa que busque cambiar la mentalidad y la cultura del campesino que desde hace años vive del cultivo de coca. En este sentido, se debe sensibilizar a los productores para que consideren otras variables adicionales a la rentabilidad mensual en el momento de buscar un cultivo sustituto. *"El problema es ese, la mentalidad que tenemos acá que ningún producto produce como lo hace la coca, creemos que si no cultivamos un bendito árbol de coca no vamos a poder tener buena rentabilidad, no somos a tener como sobrevivir, que las familias necesitan comprar cosas, como zapatos o ropa o cosas así y pues si tienen razón" Asistentes Técnico Caucasia*

<u>Información y conocimiento para la comercialización</u>

A continuación, se procede a identificar las principales conclusiones de los hallazgos mencionados. Para esto se elaboró el Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización" que muestra las relaciones entre información y conocimiento para la comercialización y las distintas categorías de análisis, permitiendo evidenciar relaciones de distintos tipos: pertenencia, positivas o negativas. La presente sección parte de estas relaciones para la identificación de las principales conclusiones del estudio.

El principal obstáculo para el desarrollo de la comercialización es la baja del precio de venta. Las estimaciones de rendimientos realizadas en el momento de iniciar el cultivo están lejos de ser cumplidas, por lo que los productores se han empezado a dejar de rayar los árboles. Adicionalmente, al no producir ingresos suficientes están en riesgo de no cumplir con sus obligaciones crediticias y aumentar endeudamiento. *"La dificultad que ha tenido la asociación de nosotros es por la crisis económica y no hay plata, hay una dificultad en el precio entonces el productor no raya, porque esta barato y en el momento en que se saca no nos lo pueden pagar y se detiene el proceso, porque trabajar con el producto y que no le paguen a uno ahí se va acumulando la deuda y como se va a sostener el productor y por eso es que los productores están buscando otras actividades para sostenerse" Grupo Focal Productores Montañita*

Las asociaciones de base y de segundo nivel no han logrado exportar porque no pueden garantizar un volumen de producción y no cuentan con los recursos para realizar la inversión necesaria para negociar con aliados comerciales.

Adicionalmente, los productores deben cumplir de manera homogénea con las buenas prácticas agrícolas y asociaciones y garantizar la transformación de la materia prima según los requerimientos del mercado internacional ver Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización". *"E: No, nadie ha exportado, difícilmente lo llevan a Medellín. M: ¿Por qué no han exportado? E: No, difícilmente lo llevan a Medellín, hay grandes productores como*

Malasia, Guatemala y otros países del Asia que traen caucho muy barato, lo traen como a $600 y nosotros lo vendemos como a mil y pico, entonces compran el de ellos." Grupo Focal productores Caucasia

Con el desarrollo de cultivos de caucho han aparecido, en los municipios consultados, intermediarios que toman ventaja de la baja fidelización de los productores con la venta a las asociaciones (en particular en Caucasia y San Pablo). Estos intermediarios ofrecen beneficios adicionales que según la experiencia de los consultados no es cierta.

Sumado a lo anterior, y con la baja del precio, los productores se han visto tentados a vender el producto a estos intermediarios sin ninguna garantía, arriesgándose a no obtener el pago del producto. Estos intermediarios es una externalidad negativa a los procesos de asociatividad y a la consolidación de una oferta nacional de caucho, ver Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización". *"Otro factor que vamos a tener con la planta es la intermediación que ha tenido mucha mella aquí, aunque tenemos mentalidad comercial hay metidos como 5 en el territorio, el reto es que el productor tenga el sentido de partencia" Representante Legal Asociación Caucasia*

En la actualidad, el precio de venta del caucho no es favorable a los productores, si se tienen en cuenta costos adicionales que pueden surgir por el tema de transporte. Los entrevistados informan que el precio ha disminuido de 5000 pesos kilo a 1200 pesos kilo. Esta baja del precio, ralentiza los procesos asociativos que se venían adelantando, disminuye los ingresos de los productores y en consecuencia los ingresos de las asociaciones, ver Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización".

Esta baja en el precio desmotiva al productor a continuar rayando el árbol de caucho y pone el riesgo la inversión que realizaron en el mantenimiento del cultivo y en la infraestructura de acopio y de transformación las cuales están dejando de recibir materia prima. *"E: Pues más de 15 años, nosotros vivimos una situación en la que estaban pagando 5.500 pesos el kilo y nos descontaban el 60% ahora nos descuentan lo mismo y nos pagan a 2.700 pesos el kilo, descuenta el 40%." Grupo Focal Productores Montañita*

Para incursionar en el mercado nacional e internacional, las asociaciones deben generar dinámicas territoriales con los asociados que les permita a partir de las potencialidades de los productores, empezar a implementar buenas prácticas agrícolas que garanticen la calidad del producto durante el cultivo, en la postcosecha y en su transformación, ver Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización"

A partir de este punto se deben desarrollar nuevas capacidades al interior de las asociaciones. Esta estrategia busca generar compromiso entre los productores y la asociación y garantizar la adopción de buenas prácticas agrícolas. *"E: Buscar que se consoliden las asociaciones, que trabajen de forma asociada, que haya una asociatividad para que hayan volúmenes de producción y compartir y socializar las experiencias, que haya una retroalimentación para que todos cojamos un solo solucionar los inconvenientes entre todos." Asistente Técnico Caucasia*

Si bien las asociaciones son conscientes de que la obtención de certificados implica aun esfuerzo de productores y asociaciones que impacta en mejores condiciones para la comercialización, ver Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización". A las asociaciones de los

municipios consultados, aún les falta consolidar una oferta de caucho estable tanto en estándares de calidad como en volúmenes. De las asociaciones consultadas, la Asociación de Montañita está más avanzada en este proceso. *"Pues yo creo que la certificación si sirve, tenemos la certificación para vender y exportar el caucho, pero no tenemos materia prima, ahí volvemos a lo mismo, no tenemos plata para la materia prima, ASOHECA tiene un cultivo de caucho de 120 hectáreas con un proyecto de Colombia Responde y se les dio infraestructura y una construcción y amplia, allá se va a colocar un centro investigativo, allá tienen como 6 hectáreas y están haciendo experimentos, hay salón para conferencias y se va a capacitar a los rayadores de caucho, eso es algo importante que se ha logrado a través de Colombia Responde." Grupo Focal Productores Montañita*

Cantidad y calidad de la producción

A continuación, se procede a identificar las principales conclusiones de los hallazgos mencionados. Para esto se elaboró el Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción" que muestra las relaciones entre la cantidad y calidad de la producción y las distintas categorías de análisis, permitiendo evidenciar relaciones de distintos tipos: pertenencia, positivas o negativas. La presente sección parte de estas relaciones para la identificación de las principales conclusiones del estudio.

Los productores y las asociaciones conocen los estándares de calidad que deben alcanzar para poder incursionar satisfactoriamente en el mercado nacional, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción".

Igualmente, las asociaciones saben de las posibles opciones de transformación que se realizan al caucho y las potencialidades de la materia prima de sus productores. Este conocimiento lo vienen implementando de manera gradual primero mediante las capacitaciones y la asistencia técnica, de otro a partir del desarrollo de instalaciones y capacidades en favor de la transformación del producto. *"La industria nos lo compra y tiene que hacer la centrifuga y todo este proceso, nosotros lo vamos a hacer y simplemente ofrecerlo así, la mayoría de industria en Colombia importa el producto ya centrifugado, la idea es que hayan estas industrias con las que nosotros vamos a empezar a hacer para que la industria colombiana crea en nuestro producto, porque ellos importan porque todavía no hay como un referente de volúmenes que exige la demanda y calidades y lo otros es la estandarización del producto" Entr. Representante Legal Asociación Caucasia*

Las asociaciones saben que en el país hay una explotación más tecnificada, por lo que están en desventaja con respecto a los estándares de calidad y de cantidades ofrecidas por otros productores. No obstante no identifican un volumen de producción ideal para lograr un punto de equilibrio del negocio, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción".

En este sentido, las asociaciones son conscientes de la necesidad de concentrar su trabajo en implementar de manera masiva las buenas prácticas agrícolas para hacer más eficiente el proceso de rayado de los árboles. *"Aquí en la parte gremial son 400 productores lo que le venden a la planta de ASOHECA y son calidades diferentes y esto se ve reflejado en la planta, no hay una estandarización del producto, el producto terminado ha tenido falencias porque no hay estandarización en la parte de producción, no es fácil manejar esos 400 productores"P68 Entr. Presidente Comité Caucheros Montañita*

Las asociaciones han venido trabajando en mayor o menor medida según los recursos de los que disponen, en la implementación de buenas prácticas para la explotación del cultivo, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción". Este proceso depende en gran parte de los recursos provenientes de proyectos y programas, ya que como se ha mencionado las asociaciones, en general, no cuentan con recursos propios para poner en marcha este tipo de iniciativas que requieren de capacitaciones masivas, entrega de insumos y el desarrollo de infraestructura. *"Falta mucho porque algunos creen que la calidad del látex va a ser la misma sin importar el beneficio que le den a su producto, pero eso no es así, para yo poder tener un producto bien vendido debo tener una ficha técnica, tengo que tener las cualidades específicas de ese producto que voy a vender y no es lo mismo la calidad de un Látex que yo raye sobre chipa en el fondo y yo raye ahí y me quedo la tasa sucia y me genero bacterias en el látex, a veces se dejó un poquito de agua" Asistente Técnico Caucasia*

ASOHECA es a nivel de experiencia la que más avanzado en el tema de pago por calidad. Su planta de transformación y el laboratorio construido le da a la asociación la capacidad de realizar esta verificación, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción". Así mismo, realiza de manera paralela retroalimentación a los productores, brindado asesoría técnica a aquellos productores cuyo producto es de baja calidad. *"El trabajo se planifica porque el equipo técnico debe estar pendiente del producto en campo, mensualmente hacemos reunión de equipo técnico, si vemos algún tema de calidad en campo con algún productor que tiene problemas de calidad vamos y lo visitamos en campo, ese es el contacto que tenemos o cualquier información que hay en campo se le hace saber a la planta, nos dan las novedades de los productores. Este es el laboratorio de calidad, es un laboratorio muy completo, tiene todos los equipos para manejar todos los tipos de caucho, solo nos falta el de nitrógeno pero se está trabajando para ello." Jefe de Planta ASOHECA*

ASOHECA en es la asociación de segundo nivel más consolidada. El objetivo principal de esta organización es gestionar la comercialización del producto mediante la garantía de la calidad y del volumen del producto, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción". De ahí que sus recursos se concentren en dar a las asociaciones de base y a través de estas a los productores herramientas para mejorar la calidad y eficiencia del producto. Así mismo, buscan fortalecer a las asociaciones de base para que logren cohesionar a sus productores y tengan la capacidad para gestionar nuevos recursos de programas y proyectos.

En este sentido realizan procesos de gestión del conocimiento que favorecen a los productores, asociaciones de base y facilitan la comercialización del producto, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción". *"Todas las organizaciones que nosotros manejamos, todas están legalmente constituidas con su RUT, Cámara de Comercio, pagan sus impuestos, hay procesos de compra, tienen sus manuales de instrucciones, están funcionando como debe ser, todas las organizaciones de base, de hecho la mayoría ha tenido ejecuciones con proyectos y a nosotros para ejecutar proyectos lo primero que le piden es que la organización este constituida y legalizada, todas las organizaciones de base cumplen con sus requisitos, de hecho nosotros también estamos llevando capacitaciones y esto es algo que hacen las organizaciones de segundo nivel, verificar que se cumpla la norma." Representante Legal Asociación Caucasia*

La inversión para mejorar la calidad y la cantidad del producto es alta; por esta razón, las asociaciones se apoyan en la gestión de proyectos de cooperación internacional o de recursos

públicos para poder avanzar en este aspecto, ver Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción".

iv. Leche asociaciones

De las 94 asociaciones encuestadas, 16 están involucradas en la cadena láctea. El trabajo cualitativo se realizó en San Vicente del Caguán en Caquetá y en San Juan de Arama y Vistahermosa en el Meta. Estos municipios se caracterizan por depender de la actividad ganadera extensiva y de doble propósito. A pesar de ser considerada dañina para el medio ambiente porque, en general, la vocación de los suelos no es apta para este tipo de actividad, la producción de leche es de gran importancia en las comunidades dado a que *"hay un flujo de caja permanente con ganado de ceba, que comprometen recursos a largo plazo. También, hay buen ganado de carne, pero la leche les da el flujo de caja necesario. Por esto creo que la lechería es la más importante." (Entrevista a UMATA, San Vicente del Caguán, 2017).*

Las *16* asociaciones de *leche* encuestadas para este estudio están todas formalmente constituidas ante las respectivas Cámaras de Comercio desde hace *10* años *Cuadro 1. En años recientes, gracias al apoyo que las asociaciones han recibido por parte de los municipios y de la cooperación internacional, éstas han fortalecido su capacidad institucional y administrativa. De manera transversal, se evidenció que cuentan con estatutos, contabilidad y estructura organizacional. En efecto, el 100% de las asociaciones encuestadas (C1) tiene registros contables y el 19% lo siguen llevando manualmente, mientras que el restante 81% lleva la contabilidad sistematizada.*

En relación con los estatutos, vale anotar que todas las asociaciones cuentan con estatutos y con normas para la adhesión de nuevos miembros y para la salida de miembros, lo cual facilita la relación entre los asociados y la posibilidad de incorporar nuevos asociados y excluir a quienes no cumplen con lo requerido para el buen funcionamiento de la asociación. Aunque el 100% de las asociaciones encuestadas llevan actas de las asambleas, tan sólo el 63% las tienen registradas ante la Cámara de Comercio Cuadro 1. Según los resultados de la encuesta, el 56% de las asociaciones tienen contratado personal. 9 de las asociaciones tienen contratado en promedio 9 personas cada una, 4 vinculadas mediante contrato laboral y las restantes mediante contratos de prestación de servicios Cuadro 1.

Por su parte, las mujeres se han ido integrando en la producción de leche pese a que esta actividad esa vista entre los productores como una práctica de hombres. "*ahora se habla de la política de género y pues vemos que es necesario empoderar a las mujeres porque es una cultura muy machista donde todo lo hace el hombre, el hombre es el que sabe todo, desde cómo se ordeña, como se vacuna y en donde se vende y las señoras están en las casas cuidando de sus hijos y haciendo la comida, pero en el territorio no sabemos cuándo no va a estar el marido y se deben empoderar de lo que se hace por eso estamos generando eso" (Entrevista a director asociación, San Vicente del Caguán, 2017).* La lenta integración de las mujeres en las asociaciones PMA, se ve reflejado en que el 76% de los miembros de las asociaciones son hombres, mientras que el 27% de los asociados son mujeres Cuadro 1.

Poco a poco, las iniciativas de las asociaciones han incentivado a los jóvenes de las comunidades a capacitarse como técnicos agropecuarios para aportar su trabajo a las comunidades. De esta manera, la comunidad empieza a expandir las oportunidades, y así se logra integrar cada vez a más jóvenes en las asociaciones. *"(..) vemos que aquí hay muchachos que han estudiado y se han*

capacitado. Eso hace que tengan una visión. Vamos y le contamos al vecino o a los pioneros y ellos se van engranando, uno empieza a escuchar a los jóvenes y se ven los resultados" (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017. Sin embargo, por falta de oportunidades en educación, cultura y oportunidades lucrativas en zonas rurales, se han observado una tendencia de migración hacia las grandes ciudades en donde se ven obligados a conseguir trabajos que no requieran de ninguna formación previa. Por consiguiente, el porcentaje de jóvenes dentro de las asociaciones sigue siendo muy bajo representando un 4% de los miembros de las asociaciones Cuadro 1.

En lo que se refiere a los productos financieros que utilizan las asociaciones, el 83% tiene cuenta de ahorros, el 54% cuenta de ahorros, el 3% tienen Certificados de Depósito a Término –CDT-, 6% tienen otros instrumentos de depósito y ahorro y el 6% de las asociaciones utilizaron crédito. Tan solo 2 de las 35 asociaciones solicitaron créditos al Banco Agrario y sólo a una se le aprobó un préstamo por 62 millones de pesos, a la vez que 2 asociaciones solicitaron crédito a otras instituciones financieras diferentes al Banco Agrario y tan sólo se le aprobó el crédito a una por un valor de 350 millones de pesos *Cuadro 3*.

El 31% de las asociaciones encuestadas tienen crédito con proveedores; de las que 5 el proveedor es el almacén de insumos que les ofrece una financiación promedio de 43 millones de pesos, aunque debe considerarse que la deviación estándar es de 58 millones. De las asociaciones de leche, el 19% le prestan el servicio de microcrédito a sus afiliados y el 6% ofrece seguros de vida a sus asociados Cuadro 3. Adicionalmente, el 63% de las asociaciones cuentan con Fondos Rotatorios reglamentados a través de los Estatutos y se organizan por medio de comités que reciben y aprueban las solicitudes. A través de estos Fondos, los productores pueden acceder a créditos.

En cuanto a los servicios que prestan las asociaciones, se nota la importancia que estas juegan en la comercialización y logro de economías de escala que se refleja en el hecho de que el 4*4*% de las mismas presta el servicio de *acopio,* almacenamiento y control de calidad. Otros servicios que prestan las asociaciones son: arriendo de maquinaria, *50*%; servicio de selección, *venta de insumos, 19*% *y* estudio de suelos, el *13*% *Cuadro 3*.

De las asociaciones PMA que comercializan, 15% corresponden a la cadena de lácteos y sus derivados y se ubican en los corredores de Valle, Antioquia y Meta. El valor promedio de las ventas de leche cruda de estas asociaciones corresponde a $1,146 millones, jalonado por las ventas en el departamento de Meta que superan los $1,670 millones en promedio. El 33% de estas ventas se realizan a través de contratos o convenios con compradores y, el restante, se destina a la industria o empresas locales o nacionales, entre ellas, las queseras. Ahora bien, estas asociaciones también venden leche refrigerada, aunque en menor magnitud. En total, se vende un promedio de 410,626 litros por un valor promedio por asociación de $817 millones. En Antioquia no se registran ventas de leche refrigerada y, nuevamente, Meta lidera las ventas de este producto Cuadro 2.

Del total de asociaciones comercializando lácteos, 40% reportó que vende leche de primera calidad y, sólo 25% de ellas manifestó que reciben un precio diferenciado por la calidad de su producto Cuadro 2Cuadro 4. El valor promedio de las ventas de leche de primera calidad asciende a más de $1,300 millones de pesos. Ahora bien, ninguna de las asociaciones manifestó vender leche con alguna certificación.

Respecto a los productos procesados de leche, dos asociaciones (20%) reportaron vender quesos. Estas organizaciones están ubicadas en Antioquia y Meta y registran ventas promedio de $60

millones; toda esta producción se destina al mercado de exportación y ninguna asociación reportó tener algún tipo de certificación para el queso que venden.

El *63*% de las asociaciones *leche* tienen acceso a centros de acopio *y 10* de ellas son dueñas de los mismos. Por su parte, el *56*% de las asociaciones *(9)* tiene tanques de frío de su propiedad. Por la importancia de mantener encendidos los tanques de frío para evitar la descomposición de la leche, el 50% de las asociaciones (8) tiene planta de energía e su propiedad. Igualmente por la importancia de la calidad de la leche en la comercialización, especialmente el grado de acidez, el 50% de las asociaciones que comercializan leche (8) tienen laboratorios de control de calidad de su propiedad. Asimismo, 2 de las asociaciones tiene acceso a equipos de transformación que son de su propiedad. *Cuadro 5*

En cuanto a los bancos de *maquinaria y* herramientas, *el 25*% de las asociaciones de *leche* tienen acceso a uno, *que en todos los casos* son propios. Siendo en total alrededor de *4* bancos de maquinaria en el universo encuestado. Una de las asociaciones tiene un banco forrajero propio, el 31% tiene acceso a bodegas; una de ellas a una empacadora propia *Cuadro 5*.

Adicionalmente, se encuentra una debilidad en la capacidad de las asociaciones de transportar los productos: dos de las asociaciones cuenta con un camión de las cuales uno es propio; una de las asociaciones (6%) tiene acceso a camioneta propia y el 12% (2 asociaciones) tiene acceso a moto propia Cuadro 5.

*E*l panorama de las TICs *es interesante,* especialmente por su importancia en la conexión con los compradores y en el acceso a la información de precios y mercados. Así, el *56*% de las asociaciones tiene acceso a internet; el *69*% utiliza el celular para comunicarse con sus asociados, el 7*5*% utilizan celular e internet para obtener información de mercados, el *69*% para comunicarse con sus clientes y, el *1*3% de las asociaciones tiene página web *Cuadro 4*.

*E*l *5*0% de las asociaciones encuestadas han prestado el servicio de asistencia técnica con el apoyo de programas de gobierno y de la cooperación internacional, con 3 asistentes técnicos en promedio por asociación para un total de 26 técnicos para atender a 71 productores en promedio por asociación para un total de 573 productores en total, siendo el 26% de los asistentes técnicos tecnólogos, y el 70% profesionales *Cuadro 3*.

Por las respuestas de los temas de la asistencia técnica puede deducirse que la asistencia técnica que recibieron los productores de las asociaciones fue integral y que incluía todos los temas. En particular, el 100% recibió asistencia en Buenas Prácticas; 88% en manejo del hato; 75% en el manejo de plagas y enfermedades; 63% en manejo del suelo y 38% en postcosecha *Cuadro 3*.

Acceso a medios de comercialización

El problema de muchos municipios y regiones ganaderas del país, es la historia y rezago de conflicto que ha hecho presencia durante muchos años en cada uno de ellos. Por esta circunstancia, el mercado nacional de leche es muy selectivo en cuanto de donde proviene la leche. Acontecimiento que afecta a muchos ganaderos y asociaciones de ganaderos, que buscan mercados más allá de los regionales. "*la empresa que se rige por la norma del pago de leche es Nestlé, ellos llevaban mucho tiempo en el territorio y las FARC los sacó porque no les pago extorsión. Volaron las plantas de leche yéndose Nestlé y ahí los intermediarios empezaron a hacer con nosotros" (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)* Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización"

Una de las consecuencias de la baja modernización del campo colombiano hoy día, es la falta de motivación económica de los productores respecto a buenas prácticas ganaderas y a la ganadería orgánica. Así mismo, las empresas que compran la leche a los ganaderos tampoco generan un incentivo mayor o relevante para que los productores apliquen estos procesos a la producción. *"si producimos una leche con sello ecológico u orgánico, pero esto es un cambio cultural de quitarle los químicos, para tratar los problemas de las vacas. Vamos a hacer abonos orgánicos y es más trabajo para el ganadero porque él no le ve lo representativo, pero si no lo hace no vamos a tener la leche con un proceso diferente, y esto no lo apoyan mucho las entidades" (Entrevista asistente técnico, Cooprocam, San Vicente del Caguán, 2017)*

Uno de los obstáculos de la comercialización, más allá del nivel regional de los productos de los ganaderos, es la escasez de recursos para pagar el costo del transporte. Variable que pagan los productores con sus recursos. Así, con vías en tan mal estado y sin músculo financiero, el pagar transporte desde regiones lejanas es un sobrecosto al ganadero. *"Siempre dificulta porque para poder tener red de frío hay que meter carro tanques para la recolección de la leche, pero las vías, las cuales han sido construidas por nosotros mismos los campesinos a través de las juntas de acción comunal no pueden garantizar que todo el año pueda entrar un tanque a todas las veredas" (Entrevista Gerente Cooprocam, San Vicente Caguán, 2017)*

Hay dos factores que conllevan a la producción de quesos y otros derivados de la leche: primero el aumento en la oferta de leche; y segundo la capacitación y ayuda por parte de instituciones como el SENA, para la transformación y elaboración de estos productos. *"otro aliado nuestro es el Sena y siempre estamos buscando como mejorar y con el Sena hemos hecho trabajos para la elaboración del queso y apenas tengamos todo bien estructurado, con manuales y protocolos, con la marca y los registro Invima ahí empezamos " (Entrevista Gerente Cooprocam, San Vicente Caguán, 2017)*

La falta de frigoríficos y centros de acopio para el almacenamiento y transformación de la leche se debe a la falta de recursos. Su planeación, construcción y mantenimiento generan costos altos que no todas las asociaciones pueden asumir.

Una de las causas de baja competitividad de los productos del campo es la poca infraestructura vial existente. Esto afecta la comercialización, la adquisición de insumos y la distribución y recolección de la leche, entre otros. La comunidad junto con los ganaderos y las asociaciones han construido vías con sus propios recursos, pero esto no es suficiente para garantizar una malla vial óptima para el transporte de los productos.

Hay un problema muy grande que aqueja las asociaciones en su recolección, almacenamiento, cuidado y transformación de la leche. Diariamente se pueden llegar a recolectar por asociación hasta 40 mil litros. A lo cual, no hay suficientes centros de acopio y tanques de frío por parte de las asociaciones para la refrigeración de la leche. Por lo que se pierde parte de la producción. "*la dificultad que vemos es que no hay centros de acopio" (Entrevista UMATA, San Vicente Caguán, 2017)*

Uno de los procesos productivos y de comercialización en los que las asociaciones están interesadas, es en la producción masiva y de calidad de quesos y derivados de leche. Para esto, las asociaciones han venido trabajando con programas como Colombia Responde y programas de nuevos territorios para la paz con una corporación sueca, para la mejora de infraestructura y transformación. "*¿Con que equipos cuentan? E: En un principio dos tanques de enfriamiento que uno nos lo dio Colombia Responde, y el otro Consolidación. Ahora estamos con las*

propuestas para plantas más grandes de transformación " (Entrevista Gerente Cooprocam, San Vicente Caguán, 2017)

La ganadería en Colombia a nivel nacional y regional tiene un gran problema, que es la deforestación. La falta de tecnología y asistencia técnica adecuada, generan una ganadería en muchos casos irresponsable que en su mayoría es extensiva en vez de intensiva y eficiente. Por esta razón, las asociaciones y otras organizaciones tanto estatales como privadas, solicitan y exigen a los ganaderos una ganadería sostenible y amigable con el medio ambiente. *"Los proyectos se lideraron a través de planeación y la labor de las entidades nacionales y municipales, sí afecto esta credibilidad en la población. Proyectos como el manejo de la ganadería extensiva, que está llevando a la deforestación " (Entrevista Delegado Planeación, San Vicente del Caguán, 2017)*

El resultado de la asociación y colaboración entre asociaciones y ganaderos ha sido la mejora de la calidad de la leche producida. El requerimiento de mejores procesos productivos, nutrición y reglas sanitarias en la producción, han contribuido a una mejora en la calidad. Así, una de las principales razones de surgimiento de las organizaciones ganaderas, es la mejora de producción e industrialización de la producción lechera. *"¿Los productores han cambiado la forma en que trabajan su producto, las alianzas si han servido para dar un buen manejo al producto? E: Si, sobre todo para el productor de leche, porque le exigen unas características, y porque el sí mejora genéticamente y la nutrición va a tener una mayor producción. Además también han mejorado el tema de sanidad e inocuidad." (Entrevista UMATA, San Vicente Caguán, 2017)*

La falta de centros de acopio e infraestructura para la recolección y almacenamiento de la leche, es uno de los mayores obstáculos para la comercialización a nivel nacional. Local y regionalmente existen canales de venta, y el tiempo para la entrega y venta de la leche es adecuado, pero sin la infraestructura e industria para almacenar y refrigerar correctamente la leche, no hay forma de llegar a un mercado nacional. "*Los centros de acopio son muy escasos, somos pocas las organizaciones que tenemos un centro de acopio. En el concejo de desarrollo rural, al cual pertenecemos ya llevamos unos años trabajando y tenemos documentos donde somos claros en que necesitamos centros de acopio y de transformación* " (Entrevista Gerente Cooprocam, San Vicente Caguán, 2017)

<u>Información y conocimiento para la comercialización</u>

La oferta de leche en invierno aumenta, de manera que también aumenta la producción de queso. Sin embargo, el mercado de la leche tiene como principales compradores a las empresas privadas como Nestlé, Alquería o Alpina, entre otras, pero con un alto poder de mercado, donde son los únicos o pocos que compran la leche. Esta situación conlleva a que en algunas ocasiones se establezcan precios tan bajos que afectan la calidad de vida de los productores. *"acá no le dan la oportunidad a los productores de la zona, por ejemplo en el caso de los lácteos, en vez de darle la oportunidad a alguna asociación de la zona, se va y se negocia con Alpina, Alquería o el recreo, se habla que es por un tema de calidad y falta de registros Invima pero ahí siempre van a estar subyugados a el intermediario. Aquí vemos un monopolio en el tema de lácteos, esta Alquería y recreo. "(Centro Provincial de Gestión Empresarial, Vista Hermosa, 2017)*

La falta de tecnificación e industrialización de la producción de quesos y otros derivados de la leche, impide su expansión en el mercado. Al mismo tiempo, existe una asimetría en el mercado de los quesos en donde los queseros son los ganadores en detrimento de los ingresos de los productores. "*Pues hay unas marcas que compran acá el queso, lo empacan y lo venden más*

caro en Bogotá, se comportan como mafias y el tema es peligroso" (Entrevista Directivo Cooprocam, San Vicente del Caguán, 2017)

Hay dos problemas directamente relacionados con la comercialización de la leche. Una es la falta de plazas de mercado donde los productores puedan vender sus productos a nivel local y algunos casos regionales, y el segundo es la dificultad en la exportaciones porque en los mercados internacionales se transa únicamente leche en polvo que requiere de un proceso industrial complejo y de grandes escalas que quedan fuera del alcance de las asociaciones. *"La mayoría está pensando en la exportación, porque saben que en la medida en que logren mejorar la producción, hay garantías de que se pueda comercializar el producto a nivel internacional, algunos tienen sellos propios" (Entrevista Delegado Planeación, San Vicente del Caguán, 2017)*

La falta de industrialización del sector ganadero y su tecnificación, conllevan a que procesos como el de transformación de la leche en queso u otros derivados sea muy engorroso y poco rentable. Más aún, la falta de una industria estructurada y organizada impide la salida de los productos lecheros, hacia el exterior del país en exportación o incluso a nivel nacional. "*estamos preparados para comercializar hacia el exterior, para llegar a los grandes almacenes de cadena. Nos faltan muchas cosas como empresa, como organización y como productores primarios, como el hecho de certificarnos en buenas practicas ganaderas* " (Entrevista Asistente Técnico Cooprocam, San Vicente del Caguán, 2017)

El beneficio de hacer parte de una asociación, es tener el acompañamiento de la organización para la producción del ganadero, y que en su venta tenga precios justos de compra.

Cantidad y calidad de la producción

La implementación de buenas prácticas ganaderas ha mejorado la calidad de la leche y a su vez las cantidades de la misma. Por implementación de estas buenas practicas ganaderas, no solo se busca el cuidado y trato de los animales, sino también de los pastos, insumos y antibióticos. Ejemplo es el abandono de las ibermetrinas, por ser un medicamento que desgastaba y destruía la capa vegetal, y a su vez reducía la calidad de la leche Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción". "*La gracia es que todos manejemos una buena calidad y bajar bacterias. Debemos tener un laboratorio que nos permita saber cuántas bacterias hay. En estos momentos Alquería nos dice que estamos en 1.300.000 bacterias. M: ¿Y en cuanto deberían estar? E: En 300.000, y estamos altísimos, hay un millón por encima. E: Hay varias calidades, pero de 800 para abajo si pagan mejor. Ahí los productores estamos perdiendo por el mal manejo de la leche" (Grupo Focal, San Juan de Arama, 2017)*

Antes la ganadería era principalmente para la venta de carne. Sin embargo, se buscó aumentar la producción de leche en la región ganadera como una actividad sustituta a la producción de cultivos de uso ilícito. De ahí, que muchos de los actuales ganaderos tienen ganadería doble propósito, con un fin lucrativo y no social. Es decir, ingresos rápidos con la venta de leche, e ingresos mayores pero ocasionales con la venta de carne. *"¿Cuántos litros se produjo en promedio? E: 3.8 por vaca. E: 3.8 también. E: 4 litros por vaca. E: Esta en 4, habría que mirar más minuciosamente esa parte, porque se habla de un promedio de 3 o 4 pero la mayoría de los ganaderos tienen la tendencia del doble propósito, la carne es como un ahorro, siempre se deja una parte para los ternemos y por eso la realidad puede ser un poquito más." (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)*

La producción de leche es delicada, el clima impacta tanto las cantidades como las calidades. Si la leche tiene muchos antibióticos su calidad cae. Al igual que si llueve mucho las vacas pueden aumentar su producción, pero recoger mayores bacterias y virus de los suelos.

La calidad de la leche se mide según dos factores, el primero la acidez de la misma; y segundo, el recuento bacteriológico. Así con una leche de buena calidad el productor puede obtener un ingreso mayor que por una leche común o de calidad media. Este ingreso se ve representado en bonos. Sin embargo, la calidad como factor de aumento o disminución del precio, pasa a un segundo plano cuando el volumen de leche en el mercado cambia, por lo que no se tiene en cuenta la calidad de la leche. "*Ustedes pagan bonos por calidad? E: No, en este momento no, pero si tenemos la bonificación de que se le da un mejor precio al productor de lo establecido, porque el ministerio de agricultura tiene un precio de 830 establecido a nivel nacional, y cuando pagamos por encima de esto estamos bonificando a los productores" (Directivo Fénix del Ariari, San Juan de Arama, 2017i, San Juan de Arama, 2017*)

v. Frutas asociaciones

De las 94 asociaciones encuestadas, el 16% (15 asociaciones) comercializan frutales (7 plátano, 5 piña, 1 gulupa, 1 maracuyá y 1 banano). Por su parte, el trabajo de campo cualitativo se realizó en una organización de piña en Santander de Quilichao (Cauca), en una de plátano en Tierralta (Córdoba) y en una de banano en Florida (Valle del Cauca).

El 93% de las asociaciones de frutales está inscrita en la Cámara de Comercio y, en promedio, tiene 8 años de creadas. Existe un relativo equilibrio de género, pues el 40% de los miembros son mujeres, así como una relativa diversidad étnica que se refleja en que el 11% se reconoce como indígena y el 35% como afrodescendiente. Es de resaltar que sólo el 6% de los asociados son adultos jóvenes menores de 29 años. El 84% de los socios se encontraba activo en el momento de la encuesta y pagaba en promedio $7.239 mensuales de cuota de administración. Todas las asociaciones constituidas ante la Cámara de Comercio tienen estatutos y ellos incluyen normas para adhesión y salida de miembros Cuadro 1. En el trabajo cualitativo se detectó que la formalidad incentiva la entrada de asociados "*…o sea esa papelería fue lo que a mí me sonó, que tenía principios, yo dije si esto tiene principios al final se irán creando las normas y dentro de eso ya estaban los estatutos, o sea eso es algo muy importante que nosotros cierto, si estamos acá es porque hay ese principio bien fundamentado…" (Florida, Grupo Focal, 2017)*

Los representantes legales de las asociaciones de frutales llevan en promedio 3 años en su cargo, tienen en promedio 49 años y cuentan con un relativo buen nivel de formación que se refleja en que el 20% tienen el bachillerato completo, el 13% cuenta con carrera técnica o tecnológica y el 27% tiene educación superior (en Colombia la Población Económicamente Activa tiene en promedio 8 años de escolaridad promedio). En cuanto a la composición de las juntas directivas, cabe destacar la participación de las mujeres con el 48%, que según el trabajo de campo cualitativo se dedica especialmente a labores administrativas "*Por ejemplo el Fondo Rotatorio lo manejan casi que mujeres, el Secretario es mujer, el Tesorero que tenemos ahoritica saliente es mujer." (Santander de Quilichao, Presidente asociación de piña, 2017);* la participación de los afrodescendientes es del 40%, mientras que los indígenas y los jóvenes exhiben una baja participación de 8% y 7%, respectivamente. Todas las asociaciones llevan actas de sus reuniones y, en particular, de las asambleas de socios, de las cuales, tan solo el 33% están registradas ante la Cámara de Comercio Cuadro 1.

De otro lado, el 80% de las asociaciones de frutales lleva registros contables y, de éstos, el 92% es sistematizado, lo que les permite contar con balances y estados de pérdidas y ganancias actualizados; el 40% tiene software para el registro de inventarios y la liquidación de pagos y el 47% cuenta con plan de negocios. El 53% de las organizaciones de frutales contrata en promedio 4 personas, de las cuales el 41% tiene contrato laboral. Vale anotar que sólo el 13% de los representantes legales tienen contrato con la asociación Cuadro 1

En general, los productores se asocian para comercializar conjuntamente porque eso genera economías de escala, permite consolidar la oferta y permite apropiarse de parte de las rentas del intermediario o comercializador. De las 15 asociaciones de frutales, 13 (87%) realizan actividades de comercialización y reportaron ventas en promedio de $187,5 millones, por 121,7 toneladas de producto, en lo corrido del último año. Para el 2016, el 67% -10 asociaciones- tenían estados financieros y sus ventas promedio fueron de $169,5 millones, pero exhibieron pérdidas por (-$67,9) millones. Por su parte, 9 asociaciones contaban con estados financieros en 2015 cuando las ventas fueron $211,1 millones y la utilidad de $3 millones. Para 2014, tan solo el 40% (6 asociaciones) tenían estados financieros; en ese año, las ventas fueron $128,8 millones y las utilidades de $714 mil. En 2013 tan solo una de las asociaciones tenía estados financieros y no se registraron ventas. Entre 2014 y 2016, las ventas de las asociaciones de frutales presentaron un crecimiento anual promedio[25] de (-14%) Cuadro 2.

De las ventas totales promedio de frutas, el 58% se hicieron en el mercado nacional, el 16% a la industria, el 22% se comercializó a través de convenios o contratos y el 5% se destinó a exportaciones. El 85% de las ventas de frutas fueron de primera calidad y el 64% de las asociaciones de frutas vendieron con precios diferenciados Cuadro 2. *"…la idea de Sinúplat no es que solamente nos dediquemos a la exportación y a la planta sino que podamos tener plátano para cubrir todos los espacios del mercado de plátano, tener el plátano fresco, la transformación, la harina, la exportación, los supermercados, las plazas mayoristas, porque para todo hay y la idea es que el productor no pierda nada en el cultivo sino que todo lo podamos aprovechar, incluso los restos producirlos en abono esa es una de las metas que tenemos también, ojala en 5 años podamos tener siquiera el 80% de ese sueño." (Tierralta, Técnico de campo, 2017).*

Discriminadas las ventas de las asociaciones por tipo de fruta, se tiene que en el último año se vendieron 125 toneladas de plátano por un valor de $170,5 millones; 89 toneladas de piña por un valor de $77,5 millones; 160 toneladas de gulupa por un valor de $742,4 millones y 45 toneladas de banano por un valor de $45 millones Cuadro 2. Para la comercialización de sus productos, el 87% de las asociaciones de productores de frutales verifican que sus asociados cumplan con normas y estándares, aunque sólo el 53% de los compradores les exigen especificaciones o estándares en sus productos; a 8 de ellas les exigen requerimientos en tamaño y a 4 de ellas les exigen especificaciones en cuanto a maduración del producto Cuadro 4 "*…otro limitante fue la falta de conocimiento en la ficha técnica del producto, vinieron unas personas y dijeron como lo querían, se trató de hacer una experiencia pero no fue tanto el conocimiento y entonces algunos si hacían el empaque con la calidad que era y otros no y había una alta tasa de rechazo y producción de cajas, eso no le gusta al productor, si ya se va por la caja a su finca el da por hecho que ya está listo." (Tierralta, Presidente asociación, 2017)*.

[25] Calculado como la estimación lineal del logaritmo natural

Las certificaciones aumentan la remuneración de los productores y abren nuevos mercados; con algunas certificaciones como la Globalgap, también se contribuye con la protección del medio ambiente. En algunos casos, es el aliado comercial quien paga el costo de las auditorías para mantener las certificaciones. Una de las asociaciones de frutales reporta una certificación de comercio justo pero no comercializa con el sello; una de ellas tiene Registro Invima y una de ellas tiene etiqueta con logo. Por su parte, el 20% de las asociaciones reporta empaque a granel y el 13%, empaque al detal Cuadro 4. *"¿Esta GlobalGap es para Europa? Es mundial y para entrar a Europa es obligatoria, estamos enviando a Europa con certificados provisionales, nosotros tenemos la ventaja de que acá no se le aplica ningún químico, es casi organizo y cuando hacen los muestreos en la calidad de la fruta no encuentran trazas de agroquímicos." (Tierralta, Presidente asociación, 2017).*

El 80% de las asociaciones de frutas (12 de 15) reciben información de precios y, el 92% de estas 12, afirman recibirla frecuentemente; su fuente principal son los compradores (42%), seguido de internet o correo electrónico (25%), 17% de los proveedores de insumos, 8% de los intermediarios y 8% de radio o televisión. Por su parte, el 67% de las asociaciones (10 de 15) afirman recibir información de calidad, especialmente de los compradores (80%), de los intermediarios (10%) y de las entidades gubernamentales (10%). En cuanto a especificaciones técnicas, el 60% de las organizaciones (9 de 15) recibieron información, especialmente de los compradores (67%), los intermediarios (11%), los gremios (11%) y las entidades gubernamentales (11%). Adicionalmente, el 60% recibieron información sobre compradores, 40% reportan recibir información sobre posibles proveedores y, el 27%, sobre certificaciones Cuadro 4.

El 38% de las asociaciones de frutas tienen acuerdos de comercialización del producto, con contratos en promedio de $22 millones de pesos. El 40% se siente satisfecho con los contratos y el 80% califican como muy alto el poder de negociación de la asociación. El 67% de las asociaciones se considera competitiva en precios y en calidad. El 80% ha participado en ferias y el 47% tiene implementado un modelo logístico para la comercialización Cuadro 4. Los aliados comerciales son, en muchos casos, empresas reconocidas del sector privado, tales como Banacol y Pepsico *"…en este momento estamos tratando de incursionar en el procesamiento como el vender plátano pelado a PepsiCo, que hace Naturchips, es la multinacional, para hacer patacones." (Tierralta, Presidente asociación, 2017).*

El 53% de las organizaciones de frutas tienen acceso a internet, el que utilizan especialmente para comunicarse con sus asociados (93%), proveedores (73%) y clientes (80%); el 80% recibe por este medio información de precios y mercados, 60% lo utilizan para promocionar los productos y el 22% tiene página web Cuadro 4.

En cuanto a infraestructura, el 66,6% de las asociaciones de frutas (10 de 15) tienen acceso a una sede, de las cuales el 30% (3 de 10) reportan que la sede es propia. 8 asociaciones tienen bancos de maquinaria, de los cuales el 87,5% son propios. Una de las asociaciones tiene acceso a través de arriendo a un centro de beneficio, una tiene arrendada una empacadora, una a un equipo de transformación y una tiene una bodega arrendada. Dos asociaciones cuentan con centros de acopio, de los cuales uno es de propiedad de la organización. En cuanto a equipos de transporte, una de las asociaciones tiene una camioneta. De otro lado, 7 de las asociaciones tienen oficinas, de las cuales 3 son propias; el 80% tiene equipo de cómputo y 86% tiene muebles y enseres. Una tiene un almacén de insumos. En términos de infraestructura, las mayores necesidades se centran en tener una sede (33%), equipo de transformación (20%) y banco de maquinaria (13%).

Ninguna de las organizaciones encuestadas en frutas realiza transformación del producto Cuadro 5. *"... o sea nosotros tenemos un sitio que es en donde acopiamos todo, aquí al ladito que es en donde reunimos toda la piña de todos los productores y ahí hacemos el cargue y eso puede estar más o menos... lo que es el acopio... acopio, logística y transporte hasta la planta" (Santander de Quilichao, Presidente asociación, 2017)*

Acceso a medios de comercialización

Con base en el trabajo cualitativo (entrevistas y grupos focales, codificación y análisis con *Atlas.ti*), se concluye que la asociatividad para la comercialización requiere de medios de comercialización (alianzas, prácticas de postcosecha, BPA, certificaciones), de infraestructura para la comercialización y de una institucionalidad. Igualmente que ella está asociada con los bienes públicos para la comercialización y sus costos asociados, especialmente vías, y con las posibilidades de realizar exitosamente procesos de transformación. Asimismo que los programas y la presencia de los gremios tienen efectos positivos sobre la asociatividad Gráfica 7. "Acceso a los medios de comercialización"

El trabajo al interior de las cadenas productivas y las alianzas público-privadas son estrategias determinantes para participar en la comercialización, pues son un mecanismo de repartición de rentas al interior de la cadena. Como ya se mencionó, uno de los incentivos para asociarse es que los productores se apropian del margen del comercializador. *"Pues hemos tenido unas experiencias muy buenas, ellos han tenido esa experiencia, la organización de Carlos fue pionera en eso, ellos dejaron de venderle a un intermediario, se organizaron entre todos, llenaron un camión y se lo llevaron a la plaza de mercado, se saltaron un eslabón en la cadena de comercialización, les fue bien en cuanto a remuneración, les fue muy bien como excedentes económicos, se dieron cuenta que venderle a un intermediario no es tan rentable como vender directamente su producción, les fue magníficamente bien, el precio en comparación con la venta que hicieron en la plaza y que hacían normalmente con el intermediario no tenía nada que ver el uno con el otro y otras organizaciones se pegaron de ese mismo ejemplo y empezaron a hacer lo mismo y le quitaron ese poder que tenía el intermediario…" (Tierralta, Grupo Focal de plátano, 2017)*

Una de las principales amenazas de las organizaciones de productores de frutas son las fluctuaciones de los precios que hacen que los asociados no sean leales con las ventas a la asociación y que ponen en riesgo sus intentos de institucionalizarse. La volatilidad de los precios de las frutas por su alta perecibilidad afecta la rentabilidad y viabilidad de estos agronegocios. *"Sí, yo diría que sí y precisamente cuando hay las dificultades entonces todos nos sentamos a la mesa, miramos qué podemos hacer, pero cuando ya los precios suben, entonces nos olvidamos que existe la asociación y allá al este… entonces no hay como esa disciplina donde realmente yo pueda decir vamos a comercializar… pero cuando los precios suben, entonces cada cual sale para su lado y se olvidan" (Santander de Quilichao, UMATA, 2017)*

Una de las principales motivaciones para la agricultura orgánica es mantenerse en el mercado. La agricultura orgánica es una estrategia para mantenerse y competir en los mercados. Para entrar y mantenerse en el mercado de exportación, es necesario contar con BPA. La producción orgánica y las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas –BPA- son amigables con el medio ambiente y con la salud de los productores y los consumidores y, a la vez, abren o permiten la permanencia en los mercados. Asimismo, permite obtener bonificaciones de precios por encima de los precios de mercado para el producto estándar. *"A ver, por qué lo de lo orgánico pues nosotros hace más*

o menos... justamente nos constituimos en el 2012 viendo la amenaza que tenía el sector de los pequeños productores de piña aquí en Santander, decidimos asociarnos un grupo, pues se invitó mucha gente pero pues nos reunimos 42 personas y los que fueron, fueron, … porque es la única manera de sobrevivir en el mercado, porque si nosotros estamos en lo convencional, no somos competitivos con las grandes multinacionales que están sembrando piña ahorita, como usted se da cuenta hace más o menos 4 años que le arriendan aquí a los ingenios." (Santander de Quilichao, Presidente asociación de piña, 2017)

Las deficiencias en la infraestructura de acopio en frutas es un obstáculo para la ampliación de los mercados. Las asociaciones al no tener infraestructura para la comercialización utilizan estrategias técnicas, logísticas y planeación: planifican las cosechas con técnicas de producción tales como inducción en piña y encintado en banano y plátano; realizan actividades de postcosecha en finca tales como desmanado, lavado, desinfección y empaque; y, realizan actividades logísticas de transporte de tal manera que se recoja la fruta en el momento justo en el que termina la cosecha y el producto está listo para llevar al aliado comercial. Por su parte, para la transformación si se requiere de un centro de proceso. *"Acopio ahí también tenemos debilidades porque no tenemos… en este momento no tenemos un sitio adecuado para acopiar toda la producción que nosotros tenemos... sacamos al mercado y tenemos que valernos de algunos sistemas un poquito arcaicos para poder entregarle directamente al comercializador o a nuestros aliados comerciales." (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)*

En banano y plátano no hay centros de acopio; la comercialización se hace directamente con un transportador que recoge la producción. En el caso de la piña, reúnen la producción en un punto que no es centro de acopio y desde allí se carga y se transporta a donde el aliado comercial. Uno de los medios claves para la comercialización de las asociaciones es contar con centros de acopio y plantas de tratamiento postcosecha o transformación con dotación de maquinaria y equipo (en el caso del plátano: lavado, descole, despique, pelado, limpieza del látex y empaque). *"... o sea nosotros tenemos un sitio que es en donde acopiamos todo, aquí al ladito que es en donde reunimos toda la piña de todos los productores y ahí hacemos el cargue y eso puede estar más o menos... lo que es el acopio, logística y transporte hasta la planta" (Santander de Quilichao, Presidente asociación de piña, 2017).*

Para consolidar una empresa asociativa se requiere de infraestructura de acopio, oficinas y, en algunos casos, las plantas de proceso y transformación. Igualmente se requiere una dotación de computador, software contable y de registro de compra de productos a los productores y venta a los aliados comerciales, etc. "*...entonces si quisiera que hubiera un centro de acopio, donde como lo están diciendo ustedes no tengamos inconvenientes, de decir es que por ejemplo yo vivo por allá adentro y decir que yo le voy a sacar el banano a Carlos pudiendo pagar, en cambio sí está el centro de acopio ya sabe que allí está el de fulano o el de perencejo, no sé cómo será allí, está el banano allá reunido y ya por escrito que lo van a recoger. Lo mismo la oficina, porque resulta que hay una oficina que realmente está mal porque no tenemos el predio, en este momento Neftalí fue muy amable y se ofreció a negociar un terreno, para una oficina para reunirnos…" (Florida, Grupo Focal de banano, 2017)*

Las asociaciones o los aliados transforman la fruta de tercera que no se transa en el mercado en fresco, ya sea por su tamaño o por su grado de madurez. Las calidades de tercera, que no son aceptadas en los mercados de productos en fresco, son vendidas a empresas que transforman la fruta (por ejemplo, Fruandes que deshidrata frutas para exportación). La transformación se

percibe como una estrategia para estabilizar los precios. La transformación adquiere mayor sentido cuando se destina para ello la producción de tercera calidad y se mantiene el mercado en fresco para el mercado nacional o para exportación. Los piñeros de Santander de Quilichao venden piña para deshidratar a Frutos de Los Andes que también deshidratan otras frutas tales como mango, uchuva, banano y pitaya para exportación. Se utilizan las piñas de menor tamaño que no sirven para el mercado en fresco. En Tierralta pelan y lavan el plátano y se lo venden a PepsiCo para que ellos hagan tajadas de plátano frito como snacks en una presentación que se llama Naturchips. El procesamiento requiere de mano de obra calificada en los oficios (v.g. pelado del plátano). *"…en este momento estamos tratando de incursionar en el procesamiento como el vender plátano pelado a PepsiCo…es un módulo donde se le hace el proceso de lavado, de descole y despique, con cuchillo, se pasa a la otra área donde están las mesas con unos galones o tanques de succión donde se hace el proceso para quitar el látex del plátano y quede limpio…Con un poquito de hipoclorito en el lavado, de allí se pasan a unas canastillas, las cuales tienen un poquito de ácido ascórbico para que no sufra un proceso de oxidación muy rápido, porque este proceso va a durar cerca de 16 horas… se va a llevar en bolsas de 25 kilos hasta sabaneta. A PepsiCo, que hace Naturchips es la multinacional, para hacer patacones." (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)*

Otros costos en la comercialización de frutas son los costos logísticos y de la red de frío. Otros costos importantes son las pérdidas postcosecha, que se han estimado entre el 5% y el 10%. En frutas, las canastillas son una inversión necesaria para la comercialización y para reducir las pérdidas postcosecha. Estas requieren de un manejo para lavado y logística y generan costos de fletes falsos. *"Ah devolviendo la canasta listo, cuánto se demoran de aquí a Cali. De aquí a Cali hay 40 minutos, estamos muy cerca de los puntos grandes de consumo. No 40 y 30, diga usted 1 hora larga. De aquí a allá vale 4.000 pesos a Cali, pero de aquí a la finca si vale en promedio 5.000 pesos, es más caro para allá, que para allá."(Santander de Quilichao, Grupo Focal productores de piña, 2017)*

Información y conocimiento para la comercialización

Como se deduce de la Gráfica 8 ."Información y conocimiento para la comercialización" la comercialización está asociada con los precios de venta y, por lo tanto, requiere de información de precios, calidades, competidores y de ejercicios de inteligencia de mercados, la asociatividad y la calidad tienen efectos positivos sobre la misma.

La escasez relativa de producto en algunos mercados de fruta hace que no se puedan hacer compromisos de venta para ampliar los mercados. *"…inclusive el año pasado tuvimos acercamiento con un grupo de empresarios de Cali que ellos exportan para las islas del caribe fruta... en pulpa y ellos nos ofrecieron inclusive maquinaria para que nosotros la trabajáramos aquí en la Asociación y le vendiéramos la fruta a ellos, pero no teníamos la cantidad de fruta suficiente, o sea no podíamos...Comprometernos con los dos negocios le quedábamos mal al aliado que tenemos, eso es algo que está ahí." (Santander de Quilichao, Presidente asociación de piña, 2017)*

En los procesos de comercialización de frutas es importante segmentar los mercados y los compradores según la calidad del producto; en plátano, por ejemplo, exportación, mercado nacional en plazas mayoristas, supermercados y grandes superficies y transformación. *"…está siendo rentable lo de la exportación, se tienen que cumplir ciertos requerimientos pero se*

premia porque una caja de plátano esta entre 65 y 70 plátanos, la fluctuación del dólar es mínima y por bajito que se venda se vende a 20 mil pesos, si hacemos la conversión vemos que nos sale por encima de los 20 mil pesos el ciento de plátano, sale por 28 mil y en este momento estamos vendiéndolo a 18 mil por lo cual nos estamos ganando 10 mil pesos, el año pasado trabajamos con la mayorista en Medellín…" (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)

Para la comercialización de frutas se requiere conocimiento de los mercados, de los aspectos logísticos y operativos que permitan, por ejemplo, programar las cosechas, el transporte, la entrega de canastillas, etc. *"Exacto, puede ser una cosa, otra eh… un centro de acopio estamos necesitando un centro de acopio, yo que soy el comercializador me doy cuenta de eso, de que no tenemos ahí veces canastillas para entregar, porque yo soy el que entrega las canastas, hay veces me encarto, no sé cómo con Alirio que es el transportador, le digo déjeme tantas en tal parte, tanto en tal otra y quedan ahí tiradas porque no está la persona, a quién se las mando, no pudo llegar a esa hora o la chiva se atrasa un poquito, o no sé, sí tener como un centro de acopio y qué más puede necesitar la Asociación." (Florida, Grupo Focal de productores de banano, 2017)*

Las importaciones de producto de otros países y sus precios y costos más bajos afectan la rentabilidad de los productores y las asociaciones. No obstante, no hay información suficiente y oportuna sobre los competidores, sus costos, su logística y, en tal sentido, la producción nacional es vulnerable. *"Algo que lo afecta mucho es la importación de plátano de Ecuador, cuando es época de Ecuador vienen a las plazas de Cartagena y de Barranquilla e inundan esas plazas a un precio más barato porque allá como que producen con mejor costo y allá como que tienen una técnica que si produce bastante y también tenemos a los llanos orientales que también producen grande cantidades de plátano, a pesar de que el plátano no es igual al de acá, siempre la gente va por lo más barato y eso nos daña el precio porque se meten 3-4-5 mulas a una ciudad de esa y uno va con su carrito de plátano y pues el precio se baja." (Tierralta, Grupo Focal de productores de banano, 2017)*

Las asociaciones no cuentan con información adecuada de precios y mercados para realizar sus transacciones o buscar nuevos compradores. *"No, como te digo no podemos producir más, porque no tenemos en eso un aliado comercial... En este momentico nosotros para el próximo año, que estamos trabajando desde ya, debemos de buscar otra opción, porque lo más probable es que vamos a tener más fruta de la que necesitamos…" (Santander de Quilichao, Presidente asociación, 2017)*

Las asociaciones no tienen acceso a información de inteligencia de mercados en donde conseguir información de nuevos compradores y sus condiciones de compra. *"Pero para el próximo año si vamos a tener... entonces necesitamos conseguir en sitios especializados en fruta orgánica en Bogotá o no sé dónde para... para comercializar…" (Santander de Quilichao, Presidente asociación de piña, 2017)*

Para la negociación de los convenios comerciales se requieren profesionales idóneos vinculados con las asociaciones. *"El plátano pelado se le vende a PepsiCo, que hace Naturchips es la multinacional, para hacer patacones. El proceso de negociación lo hace el profesional de los negocios, ese proceso de negociación es un poco difícil pero lo logramos establecer, conversamos cerca de un año y tres meses y ya estamos codificados para ser proveedores de ellos y la variación de precios es mínima." (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)*

La comercialización de frutas se requiere de conocimientos específicos y de manejo de algunos trámites que abren los mercados tales como el cumplimiento de los requisitos, las codificaciones, los certificados de sanidad del ICA para exportación. *"Si, hemos estado en varios profesos, en la certificación con el ICA, en la de buenas prácticas porque todos debemos tener el registro sanitario del ICA para exportar y ellos van a la zona a verificar los procesos" (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)*

La programación de las cosechas en piña, plátano y banano, dependiendo de las necesidades de los compradores es una estrategia productiva para ser exitoso en la comercialización. *"Uno venía trabajando con el plátano, uno venía trabajando ese cultivo y uno empezó a ver que la planta no daba más, buscamos alternativas y ahí se hizo ese ensayo y funciono y empezamos a cambiar y toda la región del Alto Sinú se metió en el cuento de las cosechas programadas y nos ha dado resultado." (Tierralta, Presidente asociación de plátano, 2017)*

Los procesos de cosecha y postcosecha son determinantes para lograr la calidad requerida en los procesos de comercialización. El encintado y los procesos postcosecha en finca en piña, banano y plátano permiten programar la comercialización y cumplir con los requisitos técnicos y de calidad exigidos por el aliado comercial. *"Porque resulta que llega y coge un racimo, me mandan la fotografía de un racimo hermoso, de más de 30 kilos, pero lo pone en el piso, entonces hasta ahí llegó el desarrollo productivo, porque es que resulta que esos racimos que están en el piso se van a magullar y entonces cuando yo lo llevo a donde el aliado comercial, él los va a ver, listo está pintón, porque ellos los pide pintones, para darle el tiempo pues para venderlo, y terminar de madurarlos o maduraros parejos, en el caso de Cañaveral ellos tienen cámaras de maduración, entonces ellos los piden un poco más biches, pero ¿qué pasa? biche no se le ve nada, o sea el golpecito así leve no se ve, pero cuando ya comienzan a madurar, y comienzan a tener la tonalidad amarilla ahí comienza el ayayay, comienzan a verse los moretones, los puntos negros, y pues eso a la gente no le gusta..." (Florida, Técnico de campo de banano, 2017)*

Cantidad y calidad de la producción

Como se aprecia en la Gráfica 9. "Cantidad y Calidad de la producción", para comercializar, las asociaciones deben conocer los requerimientos técnicos exigidos por los aliados o compradores. *"…tenemos 3, 4 variedades de piña que son la miel, la cayena, la mayanes y la manzana y esas 4 variedades tienen de diferencia es en la comercialización más que todo, porque las otras 3 se las podemos vender al aliado comercial y la manzana ellos no la manejan… " (Santander de Quilichao, Grupo Focal productores de piña, 2017)*

El lavado, desinfectado y empacado en finca de banano y plátano son claves para mejorar la calidad del productor y disminuir las pérdidas postcosecha. *"…lo que eran los lavaderos y el manejo séptico del producto vegetal que íbamos a sacar al mercado, se maneja cortando el producto, digamos el fruto y llevándolo a los lavaderos especiales que tiene cada unidad productiva, con jabones especiales se hace el lavado y agua también y se seca, se deja secar y se almacena con unas características o unas metodologías muy especiales para poder que los dedos y las manos del banano que se va a depositar en la canasta, sean lo suficiente bien acomodados para que no se vayan a estropear y una vez lo hayan manejado en la canasta, se sacan al sitio donde el carro recolector recoge toda la producción y la lleva al destino que es Palmira o Florida, en los centros de... en los centros de comercialización." (Florida, Presidente asociación de banano, 2017)*

Cada segmento de mercado tiene exigencias de calidad diferentes que el productor y la asociación deben conocer para obtener el mayor excedente de cada segmento de mercado. *"…cada cliente tiene un requerimiento de calidad diferente, nosotros el año pasado estuvimos con mercados especializados, la plaza no exige calidad, pero el requerimiento para almacenes Éxito es diferente y en este momento el mercado de exportación es exigente" (Tierralta, Técnico de campo de plátano, 2017)*

b. Indicadores de Desempeño Productores

En total se encuestaron 653 productores, muestra que expande a un universo de 7,363 productores asociados y potenciales beneficiarios del PMA. Es importante tener presente que la muestra no es representativa si se desagrega según la cadena o el corredor económico. No obstante, en el **Anexo 2** se presentan los indicadores desagregados que pueden servir para mirar algunas tendencias pero sus niveles no pueden analizarse por cadena o por corredor en la medida en que carecen de confiabilidad. En cada tabla se presenta el valor promedio del indicador, su error estándar y su coeficiente de variación; los indicadores con coeficientes de variación por debajo del 7% son muy precisos, entre 8% y 14% tienen una precisión aceptable, entre el 15% y 20% la precisión es regular y por encima de este valor no se cuenta con precisión.

En primer lugar, se destaca que el 26% de los hogares son pobres porque tienen al menos una Necesidad Básica Insatisfecha según esta metodología. Ahora bien, el porcentaje de productores cuyo hogar tiene dos o más carencias básicas es considerablemente más bajo y muy cercano a cero. En general, la principal necesidad de los hogares está relacionada con las inadecuadas fuentes de agua y de saneamiento en las viviendas; en menor medida se reporta la alta dependencia económica y el hacinamiento crítico.

El tamaño promedio de la Unidad Productiva Agropecuaria –UPA- de los productores es de 28 hectáreas y más del 70% de las mismas tienen un uso productivo para ellos. En la encuesta se indagó por los productos que producen y comercializan los productores así como los ingresos brutos totales por ventas que les generan. El 43% de los productores que se beneficiarán del PMA producen y comercializan cacao, el 26% frutas, el 23% ganado y el 15% café especial (algunos producen más en más de una cadena). De los productores encuestados, 9% no comercializa ningún producto en su UPA y por tanto, no obtiene ingresos derivados de esta. Para los productores restantes se encuentra que los ingresos brutos anuales por ventas de todos los productos que produce en la UPA son de $11,8 millones.

En cuanto a las cadenas productivas priorizadas por el PMA, el 43% de los productores corresponde a la cadena de cacao pues este era el producto de la asociación a la que pertenece, 18% está involucrado en la cadena de caucho, 14% a la cadena de café especial, 13% pertenece a una asociación de frutas y 13% a una de lácteos. No obstante estos porcentajes, en la práctica se encontraron productores que a pesar de pertenecer a una de estas asociaciones, no cultivan el producto de la asociación (13%). Así mismo, se encontraron otros casos en los que el productor pertenece a la cadena (por su organización productiva) y tiene cultivos, pero aún no produce (15%); este caso tiende a ser mucho más común en el caso del caucho e inexistente en el de la producción de lácteos, esto, por la naturaleza misma de su producción.

Las ventas promedio de la cadena de interés para cada productor fueron de $6,2 millones, este valor corresponde, en promedio, al 72% del total de ventas de los productores. En promedio, el

5% de la producción se destinó a autoconsumo en la UPA o no se vendió, aunque esta cifra requiere manejarse con cuidado puesto que mezcla diferentes tipos de productos. Adicional a lo anterior, del total de ventas de cada cadena, 58% se vendió a la Asociación de productores, 7% se destinó a empresas o industrias en el mercado nacional o local y 25% se vendió a intermediarios. En el caso de las frutas y la leche fue también común encontrar que venden el producto directamente en la finca; mientras que los productores de cafés especiales tienen la particularidad de vender un porcentaje importante de su producto a la Federación de Cafeteros o Comités regionales.

Como se mencionó anteriormente, el valor promedio de las ventas totales de la UPA reportado por los productores fue de $11,8 millones en 2016; lo que, al descontar los costos totales de la producción, deja unos ingresos netos anuales por ventas de $4,9 millones. Lo anterior implica que, en promedio, los hogares recibieron ingresos de $414.382 al mes sólo por ventas en su UPA. Adicional a esto, los hogares reportaron ingresos mensuales por otras actividades en la UPA equivalentes a $37.409 e ingresos mensuales promedio por trabajo por fuera de la UPA correspondientes a $607.791. En promedio, los ingresos de la UPA representan aproximadamente el 43% de los ingresos totales del hogar.

Ahora bien, incrementar la productividad, los rendimientos y los ingresos de los productores requerirá un mejor acceso a vías de comunicación y prácticas mejoradas de los productores. En el marco de esta línea de base se encontró que un porcentaje muy bajo de productores cuenta con hectáreas con sistemas de adecuación de tierras, riego y drenaje y, entre ellos, el número de hectáreas tiende a ser muy bajo, más si se compara con el número de hectáreas promedio de la UPA (28). Adicional a lo anterior, 28% de los productores reportó que cuenta con hectáreas con BPA. El 13% de los productores ha utilizado semillas mejoradas o material certificado.

Por último, los productores focalizados enfrentan importantes limitaciones en términos de infraestructura al ubicarse en las zonas más dispersas del país. El 46% de los productores accede a su UPA mediante un camino o trocha y 39% lo hace por carretera destapada. En promedio, un productor tarda 1,3 horas en verano hasta la cabecera municipal que más frecuenta; cuando el invierno llega, este tiempo se incrementa hasta 1.8 horas.

El 95% de los casos la encuesta se realizó con el productor, 26% de los informantes eran mujeres y 84% correspondían al jefe del hogar[26]. Ahora bien, respecto a las características del jefe del hogar, la edad promedio es de 52 años, 16% son mujeres, 56% sólo tienen primaria y 25% sólo cuentan con educación secundaria. Otra característica importante para diferenciar a los hogares es la etnia con la cual se identifican, según la percepción del encuestado. Cerca del 32% de los productores se reconocen como mestizos. A este porcentaje le sigue un 23% de productores que se consideran afrocolombianos, porcentaje que tiende a ser más alto en el corredor de Tumaco, y Antioquia y Valle en menor proporción; así como en las cadenas de cacao y frutas. Por último, 13.8% de los productores se reconoce como indígena, este porcentaje tiende a ser más alto en la cadena de café y en la zona Valle-Cauca.

Por Necesidades Básicas Insatisfechas, el 26% de esta población es pobre y, un porcentaje cercano a cero puede ubicarse en la categoría de miseria, por tener dos o más necesidades básicas insatisfechas. De acuerdo con los componentes de este indicador, la mayor carencia de los

[26] En los casos restantes se entrevistó a: administrador (2%), cuidador (1%), asociada (0.5%), cónyuge (1%), mayordomo (0.5%).

hogares es la falta de servicios adecuados en la vivienda (17% de los hogares), seguido de la alta dependencia económica en el hogar, hecho que fue reportado por el 6% de los productores. Aunque los datos no son representativos a nivel de corredor o cadena productiva, la pobreza según NBI pareciera ser más alta en las cadenas de cacao y lácteos y en los corredores de Antioquia, Sur de Bolívar, y Caquetá.

La situación de pobreza de estos hogares se valida cuando se analiza su pertenencia a programas sociales. Del total de productores, 85% reporta que le han realizado la encuesta para la clasificación en el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales – SISBEN-. Más aún, 61% de los productores pertenece o ha pertenecido a Familias en Acción, 19% a la Red Unidos y 22% a programas de vivienda rural. La vulnerabilidad de esta población, que también ha estado expuesta al conflicto armado, se valida en que 20% de los productores pertenece o ha pertenecido a la Unidad de Atención y Reparación Integral a Víctimas. La oferta estatal de programas para el desarrollo rural ha llegado en una baja proporción a estos hogares: 26% se ha beneficiado de Alianzas Productivas, 4% de Oportunidades Rurales, 7% de Desarrollo Rural con Equidad (DRE) y 20% de Familias Guardabosques.

La carencia de servicios públicos de calidad puede representar una barrera grave para la producción, acopio y comercialización de los productos agrícolas, así como para el acceso a información sobre la producción, clientes y proveedores y demás actividades diarias de los productores. Por ejemplo, sólo 77% de los productores reportó contar con servicio de energía eléctrica, de los cuales, sólo el 32% lo califica como bueno o muy bueno. A ello se suman bajas coberturas de los servicios de acueducto y alcantarillado, las cuales son usualmente más bajas en las zonas rurales, donde los hogares recurren a otras formas para proveerse de agua y eliminar residuos. No obstante, el servicio para aquéllos que tiene acceso a él no pareciera ser muy bien valorado.

En cuanto a tecnologías para la información y comunicación, se destaca que la cobertura de telefonía celular alcanza el 92%, siendo el principal medio con el que cuentan los productores para comunicarse entre sí; ahora bien, sólo 30% de ellos considera que el servicio es bueno o muy bueno. En contraste, la cobertura de internet para los productores PMA es de tan sólo 9% y, sólo 42% de quienes sí tienen acceso al servicio consideran que es bueno o muy bueno.

La Unidad de Producción Agropecuaria –UPA- promedio de los productores PMA es de 28 hectáreas, pero sólo el 28% de los productores reportó que ella es propia con título. Aunque los datos no son representativos al realizar desagregaciones de cadena o corredor económico, sí vale la pena destacar que las UPA de los productores de café y frutas tienden a ser más pequeñas, mientras que las de lácteos son mucho más grandes, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta la extensión bajo la cual se realiza esta actividad productiva. Así mismo, una finca en los corredores de Meta y Caquetá tiende a ser considerablemente más alta que en el resto de zonas.

El tipo de propiedad de la UPA más común es el de propia sin título, pues en promedio un productor PMA tiene el 35% de su finca bajo esta figura; le sigue propia con título (34%), usufructo (10%) y propiedad colectiva (9%). Los porcentajes de finca propia con título tienden a ser más altos en las cadenas de café y lácteos; así como en el corredor de Meta. Adicional a lo anterior, 71% de la UPA se destina a uso productivo, mientras que el 28% corresponde a tierras en descanso. Los productores reportan que 30% del área total de sus fincas no es productiva.

Se indagó por los productos que producen y comercializan los productores, así como los ingresos brutos obtenidos por estas ventas. El cacao es el principal producto comercializado por los productores PMA pues 43% de ellos lo comercializa[27]. La venta de frutas (26%), ganado (24%) y otros animales (24%) son también actividades desarrolladas por un porcentaje importante de los productores focalizados por el PMA. Un hecho para destacar es que 9% de los productores no comercializa ningún producto agrícola, dicho de otra forma, no obtuvo ingresos de su UPA durante 2016; según cadena de interés, este porcentaje puede llegar a ser tres veces más alto en la cadena de caucho y no ocurre en la cadena de lácteos. Para los productores restantes se encuentra que los ingresos brutos anuales por ventas de todos los productos que produce en la UPA son de $11 millones.

Las ventas promedio de la cadena de interés para cada productor fueron de $6 millones, este valor corresponde, en promedio, al 72.4% del total de ventas de los productores. En promedio, el 5% de la producción se destinó a autoconsumo en la UPA o no se vendió, aunque esta cifra requiere manejarse con cuidado puesto que mezcla diferentes tipos de productos. Adicional a lo anterior, 59% de las ventas de cada producto se destinó a la Asociación de productores, 7% a la industria, 25% a intermediarios y 0.12% a exportación. En el caso de las frutas y la leche fue también común encontrar que venden el producto directamente en la finca; mientras que los productores de cafés especiales tienen la particularidad de vender un porcentaje importante de su producto a la Federación de Cafeteros.

Del total de productores, 57% reportó costos en la etapa de instalación, 36% en la de sostenimiento de ganado, 90% en la de sostenimiento de cultivos y 90% en la de cosecha y comercialización. Los costos tienden a ser considerablemente más altos en la etapa de sostenimiento de ganado, esto, tanto para los productores involucrados en la cadena de lácteos como para aquéllos que también comercializan ganado. En total, los costos promedio de los productores PMA es de $6,5 millones. Si solo se tuvieran en cuenta los costos de la cadena de interés, se tiene que los costos son de $2,4 millones.

Una vez se toman los ingresos brutos por ventas y se descuentan los costos en los que incurrió el productor, tanto para el total de producción de la UPA, se encuentra que los ingresos netos anuales promedio por ventas en 2016 fueron de $5 millones. Lo anterior implica que, en promedio, los hogares recibieron ingresos de $414,382 al mes sólo por ventas en su UPA. Adicional a esto, los hogares reportaron ingresos mensuales por otras actividades en la UPA equivalentes a $37,409 e ingresos mensuales promedio por trabajo por fuera de la UPA correspondientes a $607,791. En promedio, los ingresos de la UPA representan aproximadamente el 43% de los ingresos totales del hogar. Ahora bien, si a los ingresos de cada cadena se le restan los costos asociados a la misma, se obtiene un ingreso neto por ventas de la cadena equivalente a $3,4 millones.

Por último, las fincas de los productores PMA que generan empleo utilizaron, en promedio, 134 jornales no pagos y 87 jornales pagos en el 2016. El productor es el que más contribuye con las actividades de la UPA con un promedio de 109 jornales al año y, se destaca que los vecinos colaboran con un promedio de 15.2 días laborales al año en las actividades de la UPA. Ahora bien, solo para las cinco cadenas productivas de interés se encontró que se emplearon 81 personas-día sin pago en la UPA y 60 con pago durante 2016.

[27] Esto incluye a productores que según la muestra pertenecen a la cadena de cacao, así como productores de otras cadenas productivas que también obtienen ingresos de la actividad cacaotera.

Al indagar por los problemas que tienen los productores para la producción y la comercialización, 87% de ellos están de acuerdo con que los altos costos de transporte son una gran barrera; así mismo, 92% reporta que las vías en mal estado son un obstáculo para su actividad productiva. Al analizar la situación de los productores de un modo más objetivo se encuentra evidencia de importantes limitaciones en infraestructura. Así, el 46% de los productores accede a su UPA mediante un camino o trocha y 39% lo hace mediante carretera destapada. En promedio, un productor tarda 1.37 horas en verano hasta la cabecera municipal que más frecuenta; cuando el invierno llega, este tiempo puede incrementarse a 1.9 horas.

Cerca del 50% de los productores reportó que cuenta con guadaña para el cultivo, siendo este el equipo que reportaron poseer en mayor proporción; ahora bien, cuando se pregunta por el estado de la guadaña, se encontró que sólo 58% de estos productores declaró tenerla en buen estado. Adicional a lo anterior, 47% de los productores manifestó tener tijeras de manos o aéreas y, de ellos, 73% expresó que estaban en buen estado. En tercer lugar se encuentra el secadero, pues 35% de los productores declaró contar con uno, aunque sólo 47% de ellos manifestó que está en buen estado. Sólo 16% de los productores posee lavadero, 6% tiene beneficiadero ecológico, 3% cuenta con fumigadora, 3% con motosierra y 0.5% con motobomba.

En el marco de esta línea de base se encontró que sólo 5% de los productores cuenta con hectáreas con sistema de adecuación de tierras, riego y drenaje; esto es bajo, sobre todo, si se compara con el 18% de productores en áreas rurales dispersas que declararon tener sistemas de riego según el más reciente censo agropecuario realizado por el DANE[28]. Más aún, el número de hectáreas con este tipo de tecnología es bajo, 3.9 hectáreas en promedio, si se compara con el tamaño promedio de la UPA de los productores PMA (28 hectáreas). Adicional a lo anterior, 28% de los productores reportó que cuenta con hectáreas con BPA y 13% de los productores ha utilizado semillas mejoradas o material certificado.

Adicionalmente, un 72% de los productores reportó que le exigen alguna certificación en el producto de la cadena priorizada y 10% declara que le han exigido certificaciones. Pese a que las certificaciones y especificaciones pueden facilitar el acceso a mejores mercados y precios superiores, todavía los productores pueden estar enfrentando barreras asociadas al conocimiento, costos e información incompleta. Más aún, pareciera ser que un porcentaje bajo de los productores reconoce tener un precio superior por contar con certificaciones de su producto.

Dado que una de las actividades del PMA será brindar asistencia técnica, conviene esclarecer la situación de línea de base para poder en el futuro determinar el avance en este campo. En total, 47% de los productores reportó que ha recibido asistencia técnica en algún tema; pero al desglosar las temáticas recibidas, se encuentra que las buenas prácticas agrícolas y el manejo de plagas y enfermedades en los cultivos son los temas en los que los productores reciben mayor asistencia. Así, el 37% de los productores ha recibido asistencia técnica en BPA o BPG; de estos productores, el 91% reportó que aplicó lo aprendido en su UPA y, al indagar por quién les dio la asistencia, 50% mencionó a la Asociación de Productores, 20% al Gremio y 13% a Colombia Responde. Pese a ser el tema del cual reciben mayor asistencia los productores, pareciera ser que no se brinda con la frecuencia requerida puesto que 38% de los productores reporta que recibieron asistencia técnica poco frecuente, 54% reporta que fue frecuente y 8% reportó que fue muy frecuente.

[28] DANE, 2014. Tercer Censo Nacional Agropecuario, Sexta entrega de resultados. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014

Es también importante el porcentaje de productores que ha recibido asistencia técnica en el manejo de plagas y enfermedades de los cultivos (33%). Más del 97% de los productores afirmó aplicar los conocimientos adquiridos en su UPA y la Asociación de Productores (56%) y Colombia Responde (18%) fueron las principales fuentes de la asistencia técnica recibida. En menor proporción ha sido la asistencia técnica recibida en manejo o racionalización de costos (18% de los productores reporta haberla recibido), manejo de suelos (20%), manejo postcosecha (23%), manejo del ganado (8%) e inseminación artificial (3%). En todos los casos la asociación de productores es la principal fuente de la asistencia, siendo también importante el rol del Gremio o la Federación a la que pertenecen, Colombia Responde y Programas del Gobierno. Por último, 2% de los productores pagó por asistencia técnica por valores que podrían estar cercanos a los $700.000.

Otra forma de asistencia que reciben los productores son las capacitaciones en aulas, en contraste con la asistencia técnica de la que se hablaba anteriormente y que se brinda directamente en fincas. Los productores han recibido capacitaciones relacionadas con su actividad productiva, ellos reportaron que, en promedio, reciben 4.2 capacitaciones. Por último, en cuanto a tendencias según la cadena de interés, es mayor el porcentaje de productores recibiendo capacitaciones en las cadenas de café y frutas, así como en el corredor económico Valle-Cauca.

Sólo 47% de los productores reportó que ha recibido información sobre los precios de su producto y que la Asociación de productores, los compradores y la radio y la televisión son las principales fuentes de información para ellos. El caso de radio y televisión como fuente de información de precios tiende a ser muy importante para los cafeteros, pues la información de precios de café es diariamente divulgada en los noticieros y canales más vistos del país.

Adicional a lo anterior, 30% de los productores recibe información sobre la calidad que debería tener su producto y 18% sobre las especificaciones del mismo. Esta información puede ayudarles a responder mejor a la demanda de la cadena productiva y a tener mayores ingresos por mejor calidad. Aproximadamente en el 60% de los casos esta información proviene de las Asociaciones de Productores, seguido de compradores (37%) y Gremio o Federación en menor proporción. En total, 11% de los productores ha recibido información sobre posibles proveedores, de los cuales el 47% reportó que la información se la ofreció su asociación y 21% se la brindó el Gremio o Federación. Por último, 21% de los productores ha recibido información sobre posibles compradores; la principal fuente de información, nuevamente, es la asociación de productores.

Según los productores, pertenecer a la asociación les ha permitido tener representación como grupo (75%), capacitarse conjuntamente (66%), vender sus productos (61%) y presentar proyectos para obtener recursos (50%). Un menor porcentaje de productores reporta que la asociación les ha servido para el transporte de sus productos (20%) o para procesarlos (18%). Por último, los productores tienen una escasa participación en la asociación. Sólo 38% de los productores asiste con frecuencia a la organización y sólo 37% participa en la toma de decisiones y en votaciones de la asociación. La participación se reduce considerablemente si se tiene en cuenta a los jóvenes de las asociaciones. En general, los jóvenes participan poco en las asociaciones pues, en promedio, sólo 9% de los miembros de las asociaciones PMA son jóvenes y sólo 11% de los miembros de sus juntas directivas son jóvenes (menores de 29 años); pero, sólo 16% de los productores encuestados perciben una frecuente participación de los jóvenes en sus asociaciones.

En cuanto a la financiación, sólo 25% de los productores PMA solicitó crédito en el 2016. El Banco Agrario es la principal entidad a la que acudieron los productores para la solicitud de crédito (69%), esto, en la medida en que es la entidad que más presencia hace en el país; de los productores que solicitaron el crédito a 74% se lo otorgaron. Adicionalmente, 18% de los productores acude a otro tipo de entidad bancaria, 10% a cooperativas, 9% al fondo rotatorio de la asociación y un porcentaje muy cercano a cero acude a prestamistas o a paga diario.

Los productores PMA tienen una cobertura de telefonía celular de 92% y de internet de 10%. Esta última cifra, sumado a las restricciones que puedan tener los productores para el uso de la herramienta, ayudan a explicar por qué 85% de los productores nunca utiliza internet con fines relacionados con la actividad productiva y que solo el 5% lo use con frecuencia o siempre. En el caso de la telefonía celular, pese a la alta cobertura, menos del 30% de los productores aprovecha la herramienta para facilitar su actividad productiva.

En cuanto a las decisiones relacionadas con el uso del tiempo, las decisiones del hogar y el género, los productores encuestados destinan, en promedio, 3,4 días a actividades de la UPA comparado con los 1.43 días que gastan sus parejas en las actividades de la UPA[29]. La tendencia es similar para actividades remuneradas por fuera de la UPA puesto que el productor dedica 1 día mientras que su pareja dedica un poco más de la mitad. Como era de esperarse, lo contrario ocurre una vez se analiza el tiempo destinado a las labores del hogar; mientras que los productores dedican 2,5 horas a actividades del hogar, sus parejas, que son mayoría mujeres, dedican más del doble de tiempo a este tipo de labores (5 horas).

Adicional a lo anterior, se hicieron varias preguntas para indagar quién toma las decisiones en el hogar y si las mujeres influyen en estas. Se encontró que sólo en 12% de los hogares las decisiones de producción las toman sólo mujeres, esto comparado con el 49% de los hogares donde este tipo de determinaciones las toman sólo los hombres. Así mismo, en 15% de los hogares únicamente mujeres toman las decisiones del hogar, comparado con el 35% de hogares en los que sólo hombres toman las decisiones del hogar. A esto se suma que sólo en el 25% de los hogares PMA hay al menos una mujer que recibe ingresos.

En cuanto a las cadenas productivas priorizadas por el PMA, el 42% de los productores corresponde a la cadena de cacao, pues este era el producto por el cual estaba asociado, 18% está involucrado en la cadena de caucho, 14% a la cadena de café especial, 13% pertenece a una asociación de frutas y 13% a una de lácteos[30]. No obstante estos porcentajes, en la práctica se encontraron productores que a pesar de pertenecer a una de estas asociaciones, no cultivan el producto de la asociación (13%). Así mismo, se encontraron otros casos en los que el productor pertenece a la cadena (por su organización productiva) y tiene cultivos, pero aún no produce (15%); este caso tiende a ser mucho más común en el caso del caucho e inexistente en el de la producción de lácteos, esto, por la naturaleza misma de su producción.

i. Cacao productores

[29] Es importante tener en cuenta que 25.99% de los informantes son mujeres.
[30] En los casos en los que una asociación tenía más de un producto de los priorizados, se seleccionaba el que más ingresos le representara al productor.

Un productor PMA de cacao tiene en promedio 3 hectáreas sembradas de cacao (2.437 matas), es decir, alcanza la Unidad Mínima Rentable, según los cálculos realizados por el Programa Alianzas Productivas. El rendimiento promedio alcanza apenas los 350 kilos/hectárea/año, es decir, 800 kilos por las 3 hectáreas por un valor de $4,6 millones. El 57% ha realizado renovación del cultivo en los últimos 3 años

Toda la producción se vendió y los productores no dejaron cacao para el autoconsumo. Los productores de cacao PMA vendieron, en 2016, el 82% de su cosecha a la asociación y el 16% a intermediarios; el resto a otros compradores. Reportaron un precio de compra de $5.238/kilo en 2016. El 7% de los productores reciben prima por calidad. Al 73% se les exigen especificaciones (al 63%, porcentaje de humedad; al 49%, porcentaje de impurezas; al 40%, porcentaje de grano partido, y al 54%, porcentaje de grano insuficientemente fermentado. El 83% ha implementado Buenas Prácticas; el 73% ha realizado Buenas Prácticas de fermentación y el 83% ha realizado Buenas Prácticas de secado.

A manera descriptiva, el cacao es un cultivo de tardío rendimiento que bien tecnificado y mantenido puede durar hasta 40 años. Se plantea que la cosecha de cacao tiene picos altos en los meses de junio y diciembre, periodos en los cuales se saca producto de cada 15 a 20 días con unos rendimientos promedio de 400 kilos por hectárea. *"En junio esperamos tener un pico alto de cosecha, de agosto a septiembre la producción baja, ya en diciembre hay otro pico alto de cosecha, el cacao es una siembra que siempre da, pero tiene sus picos de cosecha, la producción lleva 6 años en que el comportamiento de producción es que de octubre a enero hay una traviesa de producción, en febrero baja un poquito, febrero y marzo y en abril, mayo y Junio es el pico más alto de la cosecha." (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

En cuanto a las prácticas asociadas con el cultivo de cacao, la distancia de siembra de las matas de cacao oscila entre 3 y 4 metros; para establecer la distancia se deben tener en cuenta las condiciones topológicas y climáticas de la región. Los productores afirman que cuando la distancia es más corta, tienen que estar más pendientes de las podas para que les llegue la cantidad de luz adecuada. *"E: A nosotros nos dijeron que de a 3 metros y medio, pero yo veo que ese cacao a 3 metros y medio es muy corta la distancia. E: Muy corta la distancia, se seca, no le da el vapor del sol, bien asoleado sino que eso se daña mucho, a lo menos en esta temporada de invierno el cacao se madura una parte y la otra se pudre" (Grupo focal, Tumaco)*

Dentro de estas prácticas también se tiene en consideración la aplicación de fertilizantes, manejo de sombríos, manejo del proceso de injertación, la limpieza de los cultivos, manejo de plagas y enfermedades y los cuidados que se deben tener en la recolección. *"Bueno cuando yo ya tengo mi cultivo establecido, viene el proceso de injertación, ese es otro costo más, el proceso de injertación, los jornales que se haga la limpieza, el abonamiento..." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia).*

Cabe notar que los cultivos de cacao se encuentran con altos niveles de tecnificación en comparación con los cultivos viejos, en especial en lo que concierne las prácticas de siembra y propagación, manejo de plagas y enfermedades y de recolección. *"Las condiciones antiguas de 30 o 40 años atrás, no son las mismas de ahora, entonces ahora como yo le decía, tenemos un cultivo de cacao más tecnificado, facilidad de recolección, con menos plagas y enfermedades y así como lo está pidiendo el mercado. Entonces no son cacaos de esos que venían tradicionalmente, son cacaos mejorados, entonces el cacao mejorado no se puede comparar con el que se venía sembrando anteriormente." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

En lo que concierne al trabajo, la producción del cacao es intensiva en mano de obra y las tareas que realizan los trabajadores en los cultivos de cacao consisten en realizar las podas, realizar la recolección en temporada de cosecha y la limpieza de las fincas. Debido a que el cultivo del cacao se concibe como un negocio familiar, el trabajo en las fincas es colaborativo y la mano de obra muchas veces proviene de familiares. En algunos casos particulares, esta colaboración es suficiente para suplir la mano de obra necesaria. *"Todos trabajamos en los cultivos, juntos pero no revueltos, cada quien tiene su lote, pues trabajamos y nos ayudamos todos, un día vamos y podamos un lote y al otro el de otro miembro de la familia. Casi no contratamos trabajadores, casi todo lo hacemos nosotros mismos." (Grupo focal, Valencia)*

En este punto en particular, la presencia de cultivos lícitos es un factor que afecta los costos de la mano de obra, debido a que los jornales son más caros en presencia de cultivos de coca. *"Ellos nos dicen así, yo voy a gastar y me gano 80 diarios y me dan la comida, acá me tengo que matar hasta las cuatro de la tarde y tengo que llevar agua, tengo que llevar comida y la comida le sale cara, dice lo que me gano acá no me alcanza para comer, entonces yo tenía un trabajador en la finca que cargaba 700.000 pesos el año pasado, me trabajo un mes." (Grupo focal, Tumaco)*

Continuando con el acceso a maquinaria, se evidencia que los productores no cuentan con toda los equipos necesarios para la cosecha y para la postcosecha. A falta de equipos como podadoras, los productores deben suplir estas necesidades con mano de obra. *"Si mi papá tuviera esa podadora, el no gastaba todo lo que gasta en jornales, porque nada más se busca una persona que todo lo que él gasta, todo el mes pagando podadora, eso lo hace en 1 semana." (Grupo focal, Tumaco)*

En cuanto a la postcosecha del cacao, el proceso del beneficio consiste en realizar la fermentación y secado de granos, al igual que la limpieza para obtener granos que cumplan las exigencias de calidad del mercado. En este proceso se realiza en cajones de fermentación y secaderos. Los productores deben estar constantemente atentos de darle un cuidado adecuado para obtener granos que cumplan con cualidades de fino sabor y aroma. *"La parte de beneficio comprende recolección de frutos, la partida de los frutos, la desgranada de frutos, sacar las semillas, el fermentado de los frutos, que son unos cajones específicos para eso en madera, el tiempo que dura en ser fermentado, los volteos que se deben hacer periódicamente, con unos horarios.(...) Ahí es a donde uno tiene que apuntarle más, recalcarle al productor, es así, así y así, entonces el tema es en donde aquí hemos dado duro." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

Se observa que no todos los productores cuentan con infraestructura adecuada para el beneficio, lo cual puede constituir un punto de quiebre en una fase que es esencial para producir cacao de calidad. En los casos donde los productores no tienen cajones de fermentación, realizan este proceso en costales o en unas canastas especializadas para colgar el cacao. *"M: ¿Hablemos de eso del beneficio todos tienen cajones de fermentación? E: No, (...) Yo lo fermento en los costales en los que lo empaco. (...) y en las canastas, hay una cultura que funciona, porque hay personas que toda la vida lo han fermentado así y se lo reciben igual que al mismo precio que al otro. Hay otros que lo cuelgan, hacen su fermentación." (Grupo focal, Tumaco)*

En menor medida, los productores acceden a préstamos con instituciones bancarias. No obstante, el acceso a crédito a través de los bancos tiene limitaciones debido a los problemas de formalización de tierras en regiones aisladas. En Santa Rosa se han adelantado procesos para superar este obstáculo, donde se ha negociado con el Banco Agrario para que se acepten documentos de sana posesión de la tierra. *"El Banco Agrario les presta, pero poco, la gente aquí*

es responsable con los créditos y tiene buena experiencia crediticia y el banco de igual forma les presta, ellos hacen como una figura y una excepción, si el pequeño productor tiene 30 hectáreas de tierra y tiene una carta cuenta lo que se hace es que la junta de acción comunal da fe que soy propietario de esa tierra, lo otro es el documento de sana posesión de esa tierra y esta es aceptada por el banco, ahí lleva esto al banco y se hace el estudio crediticio, el banco ha sido condescendiente para créditos pequeños, lo otro ya son créditos hipotecarios." (Entrevista Secretaría de Ambiente, Minería y Agropecuario, Santa Rosa del Sur)

En lo que concierne los costos que enfrentan los productores cacaoteros, se identifica que establecer un cultivo de cacao cuesta alrededor de 8 millones de pesos, incluido su mantenimiento. Estos costos van desde la adquisición de la plántula, la compra de insumos, el cuidado del cultivo, el manejo Fitosanitario y el transporte a centros de beneficio. *"Eso una hectárea de cacao para hacerla técnicamente con todo está de 7 a 8 millones de pesos." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia)*

Con el conocimiento que han adquirido, los productores expresan que son cada vez mejores en los procesos del cultivo. Esto les permite aumentar su productividad, realizar mejor las labores de fertilización y de injertación por tanto aumentando la eficiencia de sus cultivos. Asimismo, contar con mayor conocimiento los ayuda a confiar en sus habilidades productivas. *"M: ¿El conocimiento les ha ayudado a ustedes? E: Si, muchísimo porque ahora hacemos las cosas más técnicamente, cuando empezamos no sabíamos ni siquiera fertilizarla y a veces iba a recoger el producto con machete y dañaba la planta y esas son cosas que uno en el día a día va aprendiendo y ganando experiencia y hoy en día me atrevo a injertar una mata y sé que va a salir bien." (Grupo focal, Valencia)*

El cultivo de cacao requiere conocimiento estilizado en el manejo de sombrío, por lo que es un tema predominante en las asesorías técnicas. Al inicio de la plantación se busca reducir la radiación que llega al cultivo por los primeros 4 años; en este periodo los productores trabajan con plátano y otros maderables para establecer sombras temporales. *"E: Acá los cultivos de cacao por el clima, por lo que es un clima bastante templado, el cacao requiere de un sombrío: un sombrío transitorio, que es plátano, ese se acaba al cabo de 4 años, desaparece, y el sombrío que se establece simultáneamente, al establecer el plátano, es también un cultivo de maderables." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

Finalmente, se quiere resaltar que hasta el momento se encuentra poca información sobre los adelantos en producción orgánica del cacao. Si bien está dentro de las expectativas a futuro de los productores, por ahora no se está adelantando producción orgánica en ninguno de los tres municipios. *"E: Para exportar nos exigen que el caco sea orgánico y es difícil cambiar está mentalidad a la gente." (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

La principal fuente conocimiento para la producción es la asistencia técnica. Cuando los productores reciben este servicio, son capacitados en temas de establecimiento de cultivo, la fertilización, cuidados para obtener cacao de calidad, la poda, el manejo fitosanitario de la producción, el manejo de plagas y enfermedades y postcosecha. *"M: ¿Qué otras cosas comprende la asistencia técnica además de lo que me acaba de decir de las visitas? E: En este momento preciso estamos haciendo una jornadas de capacitaciones en cada uno de los núcleos donde estamos desarrollando el proyecto, estas capacitaciones están dirigidas al tema de establecimiento de cultivo que involucra lo que es el trazado, la siembra y el manejo de los cultivos permanentes y transitorios, y como no contamos con mucho tiempo tratamos de que estas jornadas nos rindan y también hablamos de lo que es la poda, porque es un tema muy*

importante para el sostenimiento de cacao, es importante decirles cuales son las condiciones de la poda, las temporadas en que se hace y la forma, también damos charlas de fertilización porque a los que sembraron se les da unos insumos y se ve cual es el estado sanitario y de producción del cultivo y se les hacen unas recomendaciones y se les aplica un paquete tecnológico, es dispendioso porque a cada productor se le visita y se le hace recomendaciones, para el tema del vivero también allí las plantas necesitan una fertilización y un manejo de plaga, estar pendiente de las malezas y todo esto y esto de les dice en las charlas de capacitación." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Santa Rosa del Sur)

En campo se observó que los productores están muy abiertos a recibir y a adoptar las recomendaciones de la asistencia técnica. Gracias a esto, han mejorado considerablemente las prácticas del manejo del cultivo, la cosecha, la postcosecha, y por ende, la calidad del producto. *"M: ¿Y los productores si siguen estas indicaciones? E: Yo llevo 5 años como técnico de Aprocasur y puedo decir que los productores ponen de su parte y hacen su labor, lo bueno es que a pesar de que la gente no tiene las facilidades como buenas vías y cosas así pues uno puede llegar tarde pero la gente nos atiende muy bien y son receptivos." (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

Una dificultad es el arraigo a ciertas tradiciones productivas en las regiones, por ejemplo, estos casos se observan en las recomendaciones de la siembra de maderables y sombríos. Se observa que las actitudes han ido cambiando y con la dedicación de los asistentes técnicos, los productores son cada vez más receptivos. *"E: Es un problema con algunos, si hay productores que se les dificulta un poco y hay otros que son muy tercos y arraigados a su tradición, pero a lo largo del proyecto vamos avanzando y encontramos la manera de que nos entiendan y pongan en práctica, una forma es decirles que hagamos las cosas de los dos modos, del que uno le recomienda y del que él lo hace normalmente, y miramos el resultado y quien tiene la razón y así se dan cuenta que o que uno les recomienda es bueno, la mentalidad les ha cambiado mucho y hoy en día son personas dispuestas a entender y aprender, ahora hacen preguntas y se interesan por resolver las dudas." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Santa Rosa del Sur)*

Las atenciones de la asistencia técnica se desarrollan en diferentes modalidades. La más frecuente es por medio de capacitaciones grupales donde los asistentes técnicos identifican las necesidades más importantes de los productores y focalizan los temas de la asesoría hacia esas necesidades. Se resalta en particular el manejo de plagas y el proceso del beneficio. *"M: ¿Con el equipo técnico cómo define usted no, hoy vamos a trabajar este tema, vamos a fortalecer este tema de las plagas, vamos a fortalecer este tema del sombrío? E: Sí claro, ahí de acuerdo a lo que uno vea las necesidades donde haya como que mostrar más a los productores, entonces ahí definimos los temas; o sea, nos ponemos de acuerdo el técnico, el agrónomo, vamos a la ECA con estos y estos temas, porque hay que recalcarle al productor, a veces en el tema del beneficio, si porque aquí llegan cacaos mal fermentados." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

En este aspecto, las Escuelas de Campo o ECA son una herramienta usada con frecuencia para las capacitaciones grupales. Éstas consisten en sesiones donde asisten alrededor de 30 productores para recibir las asesorías y talleres. *"M: ¿Cuántos productores por ejemplo en una ECA? E: En una ECA generalmente 30. M: ¿Digamos se reúnen los 30 productores y cuantos técnicos? E: Va 1 ingeniero agrónomo y 2 técnicos." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

La segunda modalidad son capacitaciones individuales para resolver problemas puntuales bien sea de manera presencial o por teléfono. Esto sucede a menudo cuando los productores tienen una plaga o una enfermedad en sus cultivos. *"E: Cuando es individual ya son por demostración de métodos. Yo voy específicamente a donde un productor a demostrarle un método en donde tiene la falencia. M: ¿Cuándo [el productor] tiene un problema? E: Sí, cuando hay un problema, por lo menos de una plaga, como controlar esa plaga o como establecer trazados, establecer siembras, establecer sombríos." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

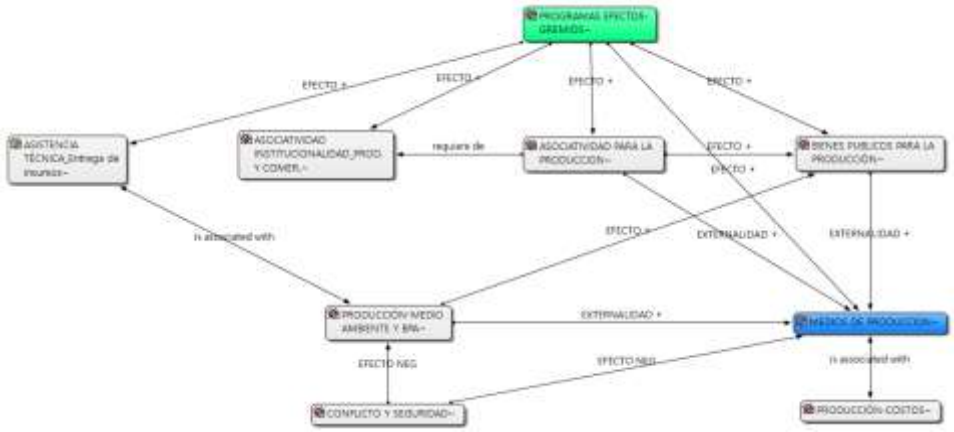
Los recursos necesarios para prestar el servicio de asistencia técnica son vehículos de desplazamiento (como motos y gasolina) y una planta de personal capacitada para atender a los productores. En torno al capital de trabajo, las UMATAS y los asistentes técnicos expresan que les hace falta recursos para dar ayudas a los productores, para los vehículos con los cuales se movilizan por el municipio, y para contratar personal que atienda a todos los productores de la región debido a la alta demanda y cantidad de productores. *"E: Primero que todo la planta de personal con la que nosotros contamos para hacer una visita periódica y que sean constante (…) no da abasto." (Entrevista UMATA, Valencia)*

Cada vez más asociaciones están capacitando a jóvenes vinculados a la asociación para posteriormente prestar el servicio a otros miembros asociados. *"E: Aprocasur le da la oportunidad a jóvenes rurales para que se capaciten y puedan prestar la asistencia técnica, ahí estamos dándole asistencia técnica a los productores y somos de la misma zona, y conocemos todo lo que sabe el productor." (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

En lo que concierne los rendimientos de la producción, surgió poca evidencia en el trabajo cualitativo. De manera muy general, los entrevistados aseguran que los rendimientos promedio del cultivo de cacao oscilan alrededor de 40 kilos por hectárea. Se establece que para que un cultivo de cacao sea rentable, se debe estar produciendo por encima de mil kilos por hectárea. *"Para tener digamos tener un cultivo que podamos decir que es rentable, bastante de 1.000 kilos hacía arriba, la meta es llegar hasta 2.000 kilos." (Entrevista Representante legal Asociación, Valencia).*

<u>Acceso a medios de producción</u>

Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción"



La Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción" superior muestra las relaciones de códigos que se analizaron a través de los filtros y las matrices de concurrencias en Atlas.ti; estas relaciones se conocen como *networks* en el análisis cualitativo. En el caso de los medios de

producción, se encuentra que su acceso está fuertemente influenciado por factores como los bienes públicos para la producción, la capacidad de las asociaciones, las BPA y las técnicas de protección del medio ambiente y la presencia de programas y proyectos de apoyo productivo.

En este sentido y a manera de resumen, se identifican tres grandes deficiencias en el acceso a los medios de producción, a saber: el acceso a fuentes hídricas, la dificultad en la contratación de mano de obra, y la problemática de la propiedad de la tierra y la formalización de títulos de propiedad. En primer lugar, la falta de infraestructura adecuada para el manejo aguas como distritos de riego y drenajes es uno de los obstáculos más grandes en el acceso a fuentes hídricas. En consecuencia, la falta de agua y las épocas de sequía son una amenaza para la producción de cacao. *E: En mi caso en el cultivo de nosotros sabemos que debemos prepararnos porque la sequía es fuerte, nosotros acá nos preparamos haciéndole un buen abono al cacao y echándole todos los nutrientes que necesitan, preparando la mata para que tengan sus buenos abonos y no nos sorprenda, se deben hacer los pozos profundos y tener un riego permanente, que hayan pozos profundos y conseguir lo que es las mangueras y pensar, si nos tienen en cuenta como dicen, en el ministerio de agricultura o también en los que estamos aquí en las asociaciones, de pronto quizás metiendo los proyectos o nos tengan en cuenta para unos riegos y dichosos lo que les toque, pues muy de buenas porque ya aquí hubo un compañero que le vino por medio de un proyecto y le hicieron su riego, para uno sostener la planta y que de mejor producción es tener el riego de agua." (Grupo focal, Valencia)*

Por otro lado, se aprecia que el cultivo de cacao es intensivo en mano de obra, y a los productores que no tienen maquinaria o no cuentan con estrategias solidarias y familiares para suplir el déficit de mano de obra encuentran dificultades en el momento de la contratación. *"M: ¿Cómo es eso de la mano de obra, ustedes contratan a alguien? E: Es difícil, todo el mundo se quiere ir para la mina y no trabajar en el campo, en la mina dicen que ganan más y por eso los cultivos se ven abandonados y por eso baja la producción, todo el mundo quiere es buscar el dinero fácil." (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

En tercer lugar, la propiedad de la tierra enfrenta desafíos en la formalización de los títulos de propiedad, bien sea por desconocimiento o por falta de eficiencia y/o de capacidad municipal para realizar los trámites necesarios. *"En la rural básicamente se venía trabajando con INCODER (…) para la formalización de la tierra; eso lo hicimos hasta el año dos mil… con el INCODER se trabajó hasta el año 2015. Pero ya en el año 2016, la transición de INCODER hacia la nueva agencia nacional de tierras, ha sido tan tormentosa y hasta el día de hoy no se ha empezado a operar, entonces eso frenó la formalización de la tierra en la zona rural." (Entrevista Secretaría de Planeación, Tumaco)*

Adicionalmente, la deficiencia en la formalización de la tierra presenta una externalidad negativa sobre el acceso a créditos, haciendo que su impacto sobre el acceso a medios de producción sea aún más fuerte. Esto significa que la falta de títulos de propiedad tiene un efecto negativo más que proporcional en el acceso a los medios de producción dado que los productores cuentan con menos posibilidades de jalonar recursos para suplir sus necesidades productivas. *"E: Esto también ha limitado el tema de acceso a los créditos, porque el Banco Agrario les pide una garantía y no tienen sus títulos de las tierras." (Entrevista Secretaría de Ambiente, Minería y Agropecuario, Santa Rosa del Sur)*

En este sentido, la asociatividad tiene un efecto positivo en el acceso a medios insumos, créditos, y en pocos casos, a infraestructura para la producción como distritos de riego. Los productores expresan que pertenecer a una asociación mejora sus prácticas culturales y la calidad de los

factores productivos. En consecuencia, existe una fuerte relación entre las capacidades institucionales y administrativas de las asociaciones y su potencial para mejorar el acceso de los asociados a los medios de producción, debido a que tienen más posibilidades de jalonar recursos y acceder a programas y proyectos productivos. *"M: ¿Qué otro tipo de servicios les presta? ¿Qué otros beneficios está sacando el productor? E: Es que es a través de la Asociación [que trabaja] con proyectos que han funcionado a través de Colombia Responde, el Ministerio. Se han establecido sistemas de riego en algunas fincas." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Valencia)*

No obstante, dado que la facultad organizativa de las asociaciones depende de la disponibilidad de instalaciones y equipos, la falta de provisión adecuada en alcantarillado, acueducto y energía en zonas rurales es un obstáculo a la capacidad administrativa de las asociaciones en la medida que perjudica el desarrollo de las actividades productivas y la operación de la organización. *"E: La energía se puede decir [que es] medianamente eficiente y agua pues no (…) utilizamos agua de pozo. M: ¿No están conectados al acueducto? E: No. (…) Y la energía es tan fluctuante que dañó los computadores. Dañó los equipos. (Entrevista Representante legal Asociación, Tumaco)*

Los costos de la producción están estrechamente asociados a la disponibilidad de los medios de producción. En cuanto hay escasez de alguno de los medios, el costo asociado a este factor va a aumentar. Un ejemplo claro es la mano de obra: la existencia de actividades que desvían la oferta de mano de obra de la producción de cacao conlleva un aumento en salarios y en el valor de los jornales, y en consecuencia, un aumento en los costos de producción.

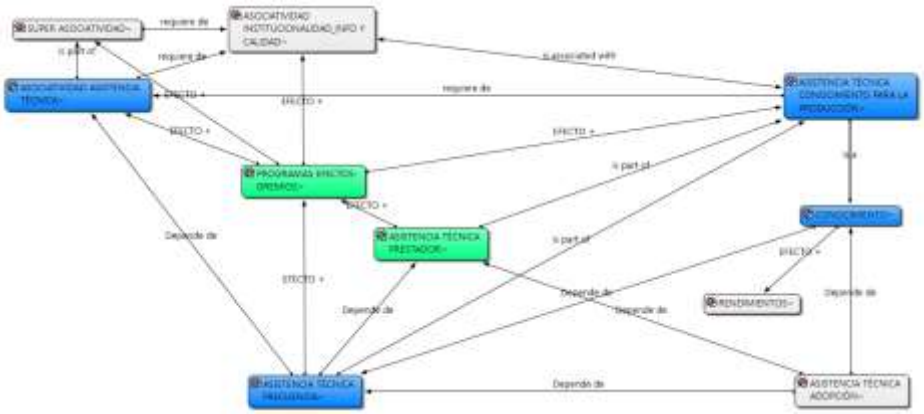
La implementación de BPA y de procedimientos socio-ambientales modifica las prácticas culturales y la forma en que los productores trabajan su producción de cacao. El énfasis en prácticas como la reforestación, el cuidado de las fuentes de agua y el manejo de residuos ayudan a preservar los suelos y las fuentes hídricas a largo plazo y a garantizar que la conservación ambiental beneficie a generaciones futuras., impactando positivamente los medios de producción. En este sentido, se puede aprovechar relación existente entre la entrega de insumos y las buenas prácticas agrícolas y el cuidado del medio ambiente, debido a que las primeras son una forma de enriquecer estas últimas. En nuestro análisis se ha encontrado que hasta el momento la producción orgánica en las regiones es muy baja, por lo cual, se puede aprovechar el potencial que entidades como UMATAS, asociaciones y proyectos de sustitución de cultivos tienen en el acceso directo a los insumos de los productores. *"Miramos todo en general, somos quién decide aquí está una semilla, vamos a traer una semilla o cruce por la oficina que allá le estamos dando una semilla." (Entrevista UMATA, Valencia)*

Por otra parte, la implementación de programas genera efectos positivos sobre el acceso a los medios de producción, al facilitar los procesos de legalización de tierras, adquisición de insumos, acceso al crédito y centros de beneficio. También tiene externalidades positivas sobre el acceso a medios de producción cuando intervienen la construcción de infraestructura, bienes públicos y las capacidades institucionales tanto de las asociaciones como los municipios. *"E: El suministro de esos equipos, lo que concierne a manguera, a electrobomba y a todos estos requerimientos que se necesitan para hacer el riego, que es lo había dado Colombia Responde a través de Apalsi." (Entrevista UMATA, Valencia)*

Finalmente, el vínculo entre el conflicto histórico en las zonas aisladas del país, las condiciones de seguridad y el acceso a medios de producción es bastante pronunciado. Estas condiciones adversas han tenido dos efectos negativos principales sobre los factores productivos: En primera instancia, se ha observado a lo largo de este estudio que la presencia de cultivos ilícitos en la

región aumenta el valor de los jornales y obstaculiza la disponibilidad de mano de obra que esté dispuesta a trabajar en cultivos de cacao. En segundo lugar, la falta de formalización de la tierra es una consecuencia estructural de los años de conflicto por los que pasó el país.

Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción"



El *network* de la Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción" está concentrado en torno a la frecuencia, adopción y los prestadores del servicio de asistencia técnica, al igual que la presencia de programas y el nivel organizativo de las asociaciones. En términos generales, se concluye que acceder a información más estilizada sobre la producción, permite a los productores mejorar sus prácticas culturales y tecnificar sus cultivos. Esta información corresponde a la diversificación y manejo del sombrío, buenas prácticas agrícolas, certificaciones y el manejo contable y empresarial. En consecuencia, han incrementado sus rendimientos e ingresos, confían en sus habilidades productivas y de manera colectiva, mejoran la cultura cacaotera de las regiones.

La principal fuente de información sobre métodos de producción es la asistencia técnica. La transmisión de información se da a través de ECAs, visitas de técnicos y de capacitaciones grupales e individuales. La información que aquí les otorgan gira en torno a establecimiento de cultivo, la fertilización, cuidados para obtener cacao de calidad, la poda, el manejo fitosanitario de la producción, el manejo de plagas y enfermedades y poscosecha. Más aún, los productores son receptivos al conocimiento transferido en la asistencia técnica y están dispuestos a adoptar las recomendaciones de los técnicos, y esta receptividad los lleva a mejorar sus prácticas agrícolas. *"M: ¿Qué cosas han facilitado su trabajo en el proyecto? E: Que lo esté ejecutando una organización como Aprocasur, porque conoce la zona, tiene toda la experiencia suficiente para el desarrollo de proyectos, está en su zona y la conoce a la perfección, el equipo de los 4 técnicos son muchachos que se han hecho a lo largo del proceso de la organización, algunos son hijos de productores, conocen la zona, el cultivo y saben cómo llegarle a la gente, tienen todo el bagaje y el conocimiento del tema y la gente, que tiene la voluntad esto depende mucho de la voluntad de la gente para recibir el proyecto y la gente ha estado disponible y abierta a recibir las visitas, la gente hace que definitivamente sin ellos no hubiese proyecto." (Entrevista Asistente Técnico Asociación, Santa Rosa del Sur)*

No obstante, se resaltan dos aspectos que obstaculizan la adopción del conocimiento, a saber, la falta de recursos para adoptar las recomendaciones y el arraigo a la tradición. Igualmente, existen limitaciones de recursos y de capacidades para dar atención a todos los productores que debe atender con el servicio de asistencia técnica. Dentro de estas limitaciones encontramos principalmente la falta de capital de trabajo y deficiencias de infraestructura vial. Estas

limitaciones, tienen impactos sobre el acceso a la información y conocimiento porque se arriesga a que existan productores sin atender en zonas aisladas o que sobrepasen la capacitad de oferta de las asistencias técnicas. *"M: ¿Son limitaciones que tiene la Oficina, pues la UMATA? E: Correcto, por eso le digo cuantas veces se requiera que ellos muchas veces nos hagan el llamado y nos digan mire necesitamos que lleguen por acá, necesitamos esta visita, mire necesitamos esta consulta y pues como le dije (…) es imposible hacerlo periódicamente, cada 15 días, cada 20 días, es imposible." (Entrevista UMATA, Valencia)*

Existe una pluralidad de prestadores del servicio de asistencia técnica, entre los cuales se resaltan las asociaciones y las UMATAS. En el servicio que prestan las asociaciones, sobresale la incorporación de jóvenes en las actividades de capacitación para crear capital humano que se mantenga dentro de las asociaciones y al mismo tiempo solucionando uno de los grandes problemas del campo: la fuga de los jóvenes a otros sectores de la economía y el envejecimiento de los agentes en el sector agrícola. *"E: Lo que se ve a nivel del país es que el relevo generacional no se da porque mucho joven quiere irse a la ciudad, este tema lo hemos hablado mucho en reuniones y los padres tienen mucha responsabilidad en que los jóvenes no quieran el campo, porque los pares le dicen mucho a los jóvenes que estudien y vayan al pueblo, para que no les toque tan duro como a ellos, esto les dicen y es una forma equivocada de decirle al hijo que se capacite, yo creería que la forma ideal es que se capacite pero que no abandone el campo, muchos de nuestro campesinos no han tenido la oportunidad de ir a una ciudad y piensan que la ciudad es una maravilla, yo viví 2 años en Medellín y uno allá se da cuenta que la maravilla está en el campo, porque usted no paga ni agua, ni luz ni arriendo y usted puede cultivar su propios alimentos, todo el mundo es amigo de todo el mundo, en el caso de las ciudades grandes todo el mundo tiene rejas con dos candados y no puede dejar la puerta abierta, lo que no pasa en el campo, esto ha sido como un fenómeno inverso, ahora estamos tratando de que la gente vea que el campo es buena, porque se van a acabar los viejos y nadie va a atender el campo, hemos tratado de que los representantes veredales traiga a gente joven y que participe, a los jóvenes los invitamos a la junta directiva y queremos que participen." (Entrevista Representante legal Asociación, Santa Rosa del Sur)*

En este sentido, dado que la prestación de servicios de asistencia técnica por parte de las asociaciones es tan relevante en el caso del cacao, la asociatividad tiene un efecto positivo en la recepción de capacitaciones y asesorías técnicas. Las asociaciones buscan jalonar recursos y acercar a los productores a programas y proyectos productivos y como tal, las capacidades de las asociaciones son esenciales para llevar a cabo los procesos de articulación institucional con entidades como UMATAS, gremios, autoridades nacionales y agentes de cooperación internacional. De igual manera, el flujo de información sobre la producción está relacionado de forma positiva con la condición de pertenecer a una asociación. Esta relación puede deberse a dos mecanismos de transmisión: por un lado, los productores acceden a programas y capacitaciones acerca del cultivo de cacao. Por otro lado, la pertenencia a una asociación puede motivar a los productores a mejorar sus técnicas de producción y buscar activamente adquirir conocimiento tecnificado. *"E: Si, yo me beneficie durante 5 años, son más los beneficiarios, Aprocasur es el que maneja la asistencia técnica en el campo, pero no se cumple con la demanda necesaria, porque hay muchos beneficiarios, el año pasado estuvimos en un proyecto con el ministerio de agricultura y se recibió una asistencia técnica durante 6 meses." (Grupo focal, Santa Rosa del Sur)*

La llegada de programas a estos municipios creó una ola de ayudas en capacitaciones y prestación de servicios de asistencia técnica. Esto no solo aumentó la magnitud de fuentes de

información sobre la producción, sino también la calidad de las mismas. Así se ha podido alcanzar a más productores y solucionar en cierta medida los problemas, tanto en el apoyo a capacidad de los prestadores, como los efectos de desborde que generan las ejecuciones de vías. La presencia de programas también puede incidir sobre los rendimientos de los cultivos de cacao, que todavía son bajos frente a las expectativas de las asociaciones. Conforme se mejore la tecnificación del cultivo, las capacidades productivas de los hogares y la cultura cacaotera en las regiones, se pueden esperar mejoras en los rendimientos y en rentabilidad económica del cacao.

ii. Café productores

El 80% de los productores de café PMA reporta producir cafés especiales en áreas de 1,4 hectáreas (60.51 matas); en este caso, se supera la Unidad Mínima Rentable que genera 2 salarios mínimos mensuales. El rendimiento promedio fue de 1.040 kilos/ha/año, lo que equivale a 8,3 cargas de café pergamino seco al año. El 32% reportó renovación del cultivo en los últimos 3 años.

La totalidad de la cosecha se vendió a un precio promedio de $6.600/kilo. De la producción, el 35% se vendió a la Federación o a los Comités y el 40% a los intermediarios; el 24% se vendió a la asociación.

El 20% del café recibe primas por calidad y al 15% se le exigen certificaciones (5% de origen; 3% de sostenibilidad; 3% Rainforest Alliance, 13% 4C; 3% comercio justo y 1% UTZ) y al 41% alguna vez le han pagado prima por la certificación. Al 81% de los productores se le exige alguna especificación: al 77% porcentaje de humedad; al 67% porcentaje de impurezas y al 67% porcentaje de grano partido.

El 94% de los productores han implementado Buenas Prácticas: 87% en despulpado; 94% en lavado y 93%en secado.

Acceso a medios de producción

Teniendo en cuenta que los medios de producción que requieren los caficultores son varios, hay una serie de factores de los que depende el acceso a ellos. Entre estos factores se encuentra la institucionalidad de los municipios, la capacidad de las asociaciones y la existencia y participación de programas y proyectos que haga entrega de insumos o de elementos por medio de los cuales los productores pueden acceder a ellos. En este sentido, haciendo referencia a la Gráfica 10. “Acceso a los medios de producción” y a las relaciones que allí se presentan entre los medios de producción y los aspectos que determinan el acceso y la forma en que se utilizan, son varias las asociaciones es necesario tener presente.

Como primera medida el acceso al agua está determinado por las características ambientales, pero también por la capacidad de los municipios y de las asociaciones. Los actores con los que se trabajó en campo reconocen que las zonas rurales de los municipios cuentan abundante agua para la producción. Sin embargo, no existen distritos de riego en la región, lo cual les permitiría a los caficultores aumentar su producción. Entre otras razones, esta realidad responde al hecho de que la mayoría de las inversiones públicas están dirigidas a la comercialización (como vías) y no a la

producción. No obstante su existencia representaría una mejoría en la producción de las zonas en donde se trabajó, en el momento no hay presencia de distritos de riego o sistemas de adecuación de tierras. En este sentido, aunque el acceso al agua no representa un problema directo para los productores, teniendo en cuenta el cambio climático y la extensión de los ciclos climáticos característicos del fenómeno, un distrito de riego reduciría los riesgos de pérdida de la producción. *"Distritos de riego, pues aquí los riegos se hacen, como te digo manuales, en la parte alta es más que todo por gravedad, o sea mangueras acá abajo si, en las zonas planas si lo hacen los ingenios cañeros" (Sec. Infraestructura Pradera)*

El adecuado uso de los recursos hídricos, implica la sostenibilidad en el acceso al agua. No obstante la importancia de la existencia de distritos de riego que permitan el acceso permanente al recurso, es necesario que los productores adopten una serie de prácticas que respondan a las necesidades ambientales. En este sentido, tras los esfuerzos de la institucionalidad, de las asociaciones y de los productores, la producción del café ha presentado una serie de cambios en la forma en que trabajan el cultivo. Temas asociados a los insumos orgánicos, el cuidado de las cuencas hidrográficas, la diversificación de los cultivos y el manejo adecuado de los residuos sólidos y líquidos, representan una efecto positivo frente a los medios de producción en la medida en que hay un menor desgaste del suelo, de las fuentes hídricas y un mayor nivel de conservación ambiental debido a las buenas prácticas agrícolas. Esto implica una mayor sostenibilidad en el acceso a los medios de producción.

Con el fin de que la adopción de BPA y la conservación las condiciones ambientales para la producción sostenible del café, debe haber aumentarse el acceso de los productores a insumos con unas condiciones particulares. En este orden de ideas, existe una relación directa entre la posibilidad de incorporar medios de producción responsables con el medio ambiente y que respondan a los estándares de las BPA con la entrega de insumos por parte de los prestadores de asistencia técnica y la forma en que se desarrolla la extensión rural. En algunas ocasiones se está haciendo entrega de insumos orgánicos y de instrumentos para la postcosecha que responden a las exigencias climáticas que demanda el entorno. Estos esfuerzos los están realizando las distintas entidades que cumplen este papel. Entre otras se encuentra la Federación, cooperación internacional, las UMATAS y las asociaciones. A modo de ejemplo, en Corinto se presentó la siguiente situación.

Asociado a lo anterior, en el trabajo de campo se percibe un efecto positivo en los medios de producción tras la presencia de proyectos y programas liderados por los gremios, agentes nacionales o agentes internacionales. Hay una evidencia generalizada, en donde los programas y proyectos hacen entrega de insumos, fortalecen las asociaciones y aportan al desarrollo de capacidades de los productores y las organizaciones para acceder a los medios de producción. Este cambio en el acceso a los medios de producción se puede reflejar de dos maneras diferente. Por un lado, mediante la entrega directa de insumos o beneficiaderos. Por el otro, mediante el fortalecimiento de las asociaciones y la venta de insumos a mejores precios por parte de las organizaciones. El últimas, la presencia de los programas y proyectos de la mano de los gremios y agentes nacionales e internacionales amplía el acceso de los productores a todos los medios de producción. Debido al fortalecimiento de las asociaciones y de sus fondos rotatorios, agua, maquinaria, postcosecha y demás.

En cuanto a las asociaciones como tal, teniendo en cuenta que parte del rol de las organizaciones es facilitar algunos medios de producción como capital (fondos rotatorios e insumos), hay una

relación directa entre su capacidad y la posibilidad de cumplir con estos objetivos. En este orden de ideas, en la medida en que la asociación cuenta con más capacidad institucional y financiera tienen más opciones para facilitar el acceso de los asociados a los medios de producción. Tal y como se ha analizado a lo largo del texto, la capacidad de la asociación de Corinto es particularmente institucionalizada debido a su pertenencia al cabildo. En este municipio se presenta la siguiente situación. *"Si inicialmente aquí pues se han hecho varios proyectos y a los beneficiarios pues se les ha entregado de acuerdo a la etapa en que estén. Se les ha logrado entregar insumos para iniciar el cultivo. Muchas veces la familia los tiene entonces se entregan otros insumos ya para el sostenimiento"* (Técnico Cabildo, Corinto)

Teniendo en consideración esta realidad, las características de la tenencia de tierra en las zonas en donde se trabajó son muy particulares, pues hay una alta presencia de población indígena y las distintas poblaciones ocupan distintos territorios de los municipios. En este sentido, la tenencia de la tierra en el norte del Cauca en donde se realizó el trabajo de campo, en la medida en que son territorios comunitarios, son propiedad colectiva. Aunque se presentó de manera más pronunciada en Corinto, en los dos municipios en donde se trabajó del norte del Cauca, una parte de las tierras en donde producen las asociaciones, si bien son trabajadas por familias, son parte de las tierras colectivas de los resguardos. *"Digamos que de las tierras en las cuales está la Asociación, como un 80% es propiedad privada y un 20% pertenece al resguardo"* (Rep. Legal Asociación Caloto)

Información y conocimiento para la producción

Frente a los conocimientos con que cuenta la población para la producción, Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción" es importante tener presente que en su mayoría se trabajó con población indígena y que este hecho determina el tipo de conocimientos con que cuentan los productores. En este sentido, las prácticas productivas tradicionales ya tienen en cuenta, en ciertos casos, y en cierta medida, las BPA. La diversificación del cultivo no responde a una transferencia de conocimientos por parte de cualquiera de las entidades que presta servicio de asistencia técnica, sino que la población indígena diversifica de manera tradicional. *"Y también recomiendan es cuidar mucho los ojos de agua y más que todo las quemas. (…) Y ellos también prohíben la tala de bosques. (…) Y la cacería... la cacería. Ellos quisieran que uno trabajara 100% orgánico"* (Grupo Focal Caloto)

De acuerdo a lo anterior, la transferencia de conocimientos sobre las buenas prácticas agrícolas con población indígena se ha enfocado en otro tipo de actividades. Entre otras, se encuentra la incorporación de insumos orgánicos, prácticas de la postcosecha que permitan la certificación y el registro de la contabilidad de las fincas. Todo esto con el fin de reducir el impacto ambiental de la producción del café, acceder a certificaciones y ampliar las posibilidades de mercado.

Los nuevos conocimientos sobre la producción se suelen adquirir de dos formas particularmente; por medio de la asistencia técnica y por medio de las capacitaciones. En las capacitaciones y en la asistencia técnica se trabajan temas asociados a la diversificación, a las BPA, a los registros de las fincas y demás elementos que se consideran necesarios para la producción. En ocasiones, la asistencia técnica o la participación en las capacitaciones incluyen la entrega de insumos para la producción. En los casos en que las asociaciones están interesadas en el tránsito entre la producción convencional a la orgánica, suelen hacer entrega de insumos de esta naturaleza, con el apoyo de programas, proyectos o iniciativas de distinta índole. *"(…) a finales del año 2015,*

entonces ese recurso [de un programa de la Federación] se destinó para entregar fertilizante por cada árbol que renovarán por soca o por cada árbol que renovarán por siembra, 200 pesos de fertilizante por cada árbol renovado por soca y 220 pesos de fertilizante por cada árbol renovado por siembra" (Técnico Cafés Especiales Pradera)

Tal y como se hizo evidente en el trabajo de campo, los productores con los que se trabajó están prestos a incorporar los conocimientos que los distintos prestadores de servicio les aportan. Con la excepción de la diversificación de la producción, que ya es una práctica extendida en las zonas indígenas en donde se trabajó, se reconoce que la población tiene especial interés en la incorporación de las buenas prácticas agrícolas. En particular en la producción orgánica.

La adopción de estos conocimientos depende de la frecuencia con que se realice la asistencia técnica y el acompañamiento. En este sentido, las limitaciones que presentan las instituciones prestadoras de servicio responden a los escasos recursos físicos, humanos y financieros con que cuentan. Sin distinción del tipo de prestador del servicio, los actores presenten en el territorio (UMATA y Gremio), no cuentan con las herramientas necesarias para responder a las necesidades de los productores.

Por lo general, a pesar de la presencia de distintos programas tales como Colombia Responde, el prestador de servicio más importante para los caficultores es la Federación Nacional de Cafeteros con el apoyo de las UMATAS municipales que en ocasiones cubren población cafetera. *"Como te digo, por ejemplo de esos 2.000 pueden haber 200 que están en café, pero esa atención que hacemos nosotros no es directamente al café. El café lo maneja el Comité, nosotros vamos a donde un agricultor que tiene café pero también tiene vacas, también le miramos que tiene piscicultura"* (UMATA Corinto)

Tras considerar que los principales prestadores de servicio de asistencia técnica son la Federación y las UMATA, es de señalar que las asociaciones no cumplen este papel. Sin embargo, se presentó el caso particular en que el cabildo prestaba el servicio de asistencia técnica. Esto implica que la transferencia de conocimientos le presta especial atención a una serie de prácticas que responden a las formas culturales y productivas de los indígenas.

En este orden de ideas, la mejor estrategia para acceder a asistencia técnica y capacitaciones es a través de las Federación, en cuanto esta institución es la principal aliada de las asociaciones. La mayoría de procesos, programas e iniciativas a los que acceden las asociaciones están dirigidas por el gremio. Teniendo esto en cuenta, y a pesar de que la Federación debe atender a todos los cafeteros cedulados, se reconoce que es más fácil acceder a recursos e iniciativas de la Federación y de cualquier otra fuente si se está asociado. Es por esta razón que la posibilidad de adquirir conocimientos aumenta en la medida en que los productores están asociados, pues cobran visibilidad ante los prestadores de servicios y los aliados. *"Sí, no tanto nosotros por organización, sino por los que no están organizados, porque uno ve que ellos si pues como ahí solitos van a lo que ellos puedan sin ninguna asesoría, igual la gente tiene mucho conocimiento empíricamente pero igual siempre si hace falta de una buena asesoría en ese espacio más que en el tema de fertilizar y ya si se va a meter en el tema del calidad pues también necesita mucha más asesoría, pues básicamente es que la asistencia técnica se orientada hacia esos espacios donde vaya aprendiendo el tema de la calidad, que se asesore ese tema de calidad"* (Grupo Focal Corinto)

iii. Caucho productores[31]

Acceso a medios de producción

En general los productores de caucho tienen acceso a los factores de producción mencionados: agua, mano de obra, créditos y tierra Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción". No obstante, manifiestan estar insatisfechos con la cantidad y/o calidad de cada uno de ellos. El agua en las fincas no es potable, la mano de obra es escasa o no especializada en el oficio de rayar caucho, los créditos no están acorde a los tiempos de cultivo y cosecha del caucho y en la mayoría de casos, la tierra sobre la que cultivan no es propia. Por esta razón, los factores de producción, si bien accesibles para los productores, son un obstáculo aún por superar, a continuación se concluye sobre cada uno de estos.

La producción de caucho depende significativamente de la calidad del trabajo de quien raya el árbol, realizar cortes inadecuados al árbol puede afectar negativamente la calidad del caucho y disminuir el periodo productivo del cultivo a la mitad del tiempo. En las zonas en donde el cultivo de caucho apenas está iniciando producción, escasea la mano de obra especializada en el rayado del árbol; esto aumenta los costos de producción de los cultivadores quienes se ven abocados a tercerizar la actividad.

Otros productores, prefieren no explotar el árbol, ya que consideran que contratar a una persona para que raye el caucho, hace que el cultivo no sea rentable, perdiendo la inversión realizada durante los años anteriores y disminuyendo la producción de las asociaciones y municipios. *"El trabajador hace toda las labores de la plantación, siembra, recolecta, uno desde que tenga las 4 hectáreas si es rentable, pero si tiene 1 o 2 hectáreas no le da para sostener a un trabajador, para poder ser rentable tendría que hacerlo uno mismo, como lo hace el señor, él se sostiene con 2 hectáreas porque lo hace el mismo, porque no le da para pagar un salario"P63* Grupo Focal Productores Caucasia.

Si bien muchos productores no tienen la propiedad formal de la tierra que cultivan, este factor de producción no afecta en general la cadena productiva del caucho, ni la disposición de los cultivadores para realizar una inversión a largo plazo con el cultivo del caucho. No obstante, algunos productores manifestaron tener problemas para el acceso a créditos en tanto es requisito presentar la documentación que soporte la propiedad del bien inmueble.

Los productores manifestaron que los créditos ofrecidos por entidades financieras no es su primera opción de financiación. Como fuente de recursos utilizan préstamos familiares o a la compra y venta de bienes muebles. Esta actitud negativa ante el uso de los créditos se explica por las experiencias negativas que amigos y familiares han tenido con las entidades bancarias, en las que han terminado pagando mucho más de lo solicitado.

Igualmente, la actual oferta de créditos no responde a los tiempos del cultivo del caucho (siete años de maduración y 25 de producción), en tanto, exige a los productores pagar los créditos antes de recibir las ganancias. Además, los tiempos para pagar los créditos no están acorde con las temporadas de cosechas de productos de corto plazo, por lo que se dificulta estar al día con las obligaciones.

[31] En el caso de caucho, los márgenes de error son muy altos y no se consideró pertinente realizar anotaciones sobre los resultados de las encuestas.

La asistencia técnica es un factor positivo para la producción del caucho como se ve en la Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción", no obstante en las condiciones como se presta en la actualidad, se queda corta. Al ser un cultivo a largo plazo, los productores no cuentan con una asistencia técnica durante la totalidad del periodo de cultivo. Al estar la asistencia técnica condicionada a la financiación mediante proyectos, la calidad y frecuencia de la asistencia puede variar.

La entrega de insumos es secundaria frente al objetivo de los proyectos de realizar varias visitas a todos los productores. Inicialmente se ofrecen insumos y capacitación para la siembra, pero con el tiempo la entrega de otros insumos (fertilizantes, herramientas para deshierbar) necesarios para el mantenimiento, es escasa o inexistente. Esta situación afecta principalmente el mantenimiento del cultivo y en varios casos la producción y almacenamiento del producto. *"Por más que uno trata de darles lo que más se pueda y uno les diga que deben seguir haciendo una cosa o la otra, pero con el tiempo a ellos se les va olvidando, van perdiendo la costumbre y se van desmotivando, hay una falta de continuidad en los procesos de apoyo técnico, a uno como técnico le queda difícil volver a la región si no tiene un ingreso" P62 Entr. Asistente Técnico Caucasia*

Los productores conocen el valor ecológico que para el país tiene el cultivo en términos de reforestación y de producción de oxígeno. No obstante, manifiestan no recibir ningún beneficio concreto que facilite su cultivo o que disminuya el costo de producción por el trabajo ecológico que realizan, tampoco son motivamos a expandir el cultivo en beneficio de la comunidad. *"Además que un beneficio que tenemos es el oxígeno que producen las caucheras, estamos ayudando a reforestar y dicen que acá llega plata de naciones unidad por el oxígeno, pero las instituciones no se sabe, también llega de la unión europea, que manda plata por el oxígeno pero no se sabe dónde está la plata, como cultivadores deberíamos tener ese beneficio, no como productores" P63 Grupo Focal Productores Caucasia*

Las buenas prácticas agrícolas en el cultivo del caucho tienen un doble propósito positivo sobre el cultivo como lo muestra la Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción", por un lado, mejoran la calidad del producto, pero por otro permiten a los productores poner en marcha mecanismos que disminuyan la vulnerabilidad del cultivo a las condiciones extremas en el medio ambiente. Por esta razón, es necesario orientar y acompañar a los productores en la capacitación y adopción de buenas prácticas como un factor positivo que ayuda a mitigar el impacto ambiental mencionado.

El cultivo del caucho no se puede considerar como una sola cadena productiva, sino que se debe enmarcar en una planeación agrícola a corto y largo plazo. Como lo mencionan los productores consultados durante el periodo de maduración del árbol de caucho (siete años), todos han tenido la necesidad de recurrir a otras fuentes de ingresos que les permita subsistir y tener una entrada financiera suficiente para invertir y cubrir los costos de mantenimiento del cultivo de caucho. Entre los cultivos o inversiones mencionadas están; ganado, plátano, yuca, ñame, papaya cacao o leche.

El no contar con cultivos integrales, hace que los productores no tengan los recursos necesarios para financiar insumos y mano de obra necesaria para el mantenimiento y explotación de su cultivo, y terminen por dejarlo abandonado. *"Para mí el cultivo de caucho es rentable en relación a los otros cultivos tradicionales, como la yuca, el plátano, porque yo en mi parcela tengo de todo, yuca, ñame, pastos y unas cuantas vacas que son las que en el momento, que no*

estoy explotando los cauchos están dando el sostenimiento para la tierra" P63 Grupo Focal Productores Caucasia

Ninguna de las veredas consultadas cuenta con sistemas de riego al servicio de los cultivos de caucho.

Esta práctica (acción comunitaria) para el mantenimiento de los bienes públicos, ver Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción", ha favorecido la continuidad de la producción agrícola y la comercialización, *"Nos reunimos con la Junta de acción comunal, ahí se habla y algunos aportan plata y otros aportamos el trabajo, se arregla la carretera y hasta el puente lo hemos arreglado porque ya vamos para 4 años arreglando ese puente, por allá nos tocó traer una máquina para arreglar el puente" P66 Grupo Focal productores San Pablo*

Las asociaciones para su sostenimiento cuentan con varias formas de financiación: cuotas de manejo, comercialización del producto, o mediante la gestión de proyectos, ver Gráfica.

Al respecto las asociaciones deben realizar un trabajo de concientización con la comunidad sobre la importancia de asociarse y generar confianza en la gestión de la organización, de otro lado, de prestar servicios a los productores que tengan un impacto positivo en la producción y comercialización. Esta doble tarea tiene el potencial de constituir un círculo vicioso o virtuoso con respecto a la producción del caucho.

Por un lado, una gestión precaria de la asociación lleva a que los productores se desvinculen de la organización y continúen el cultivo por su cuenta, arriesgándose a producir un producto de baja calidad y a vender en condiciones desfavorables.

De otro lado, una buena gestión de la asociación, lleva a que los productores se mantengan vinculados a la organización y realicen sus aportes, lo que permite a la asociación brindar servicios a los productores de calidad, favoreciendo la calidad del cultivo. *"Por un lado los socios tienen una cuota de 12.000 pesos, con esa cuota pagamos lo que papelería, los gastos de internet y el arriendo, pero algunos se han desmotivado y algunos pagan y otros no, y sacamos los recursos de los proyectos que salen para pagar el arriendo y así funcionamos" P74 Representante Legal Asociación San Pablo*

Las asociaciones consultadas tienen objetivos comunes: garantizar el volumen y la calidad de la producción, obtener precios favorables en la comercialización del producto, adelantar proyectos o iniciativas que den valor agregado al producto, gestionar recursos externos en beneficio de los productores y del cultivo. Las asociaciones consultadas, como ya se mencionó, se encuentran en estados distintos de consolidación, razón por la cual han empezado a trabajar y han obtenido logros en uno o varios de los temas mencionados.

De manera generalizada, los productores consideran que la labor institucional realizada por las asociaciones tiene un efecto positivo en la producción y favorecen la consecución de recursos a través de proyectos, ver Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción". Los procesos asociativos fortalecen las capacidades de los productores no solo a nivel individual sino como colectivo, permitiéndoles negociar insumos y comercializar el caucho en condiciones y precio favorable. "*Buscar que se consoliden las asociaciones, que trabajen de forma asociada, que haya una asociatividad para que hayan volúmenes de producción y compartir y socializar las experiencias, que haya una retroalimentación para que todos cojamos un solo camino y solucionar los inconvenientes entre todos" Asistente Técnico Caucasia*

Los productores manifiestan que las autoridades locales no cuentan con recursos o capacidad para invertir en el desarrollo de infraestructura en beneficio de los productores de caucho. Un ejemplo de esto, es la inexistencia de distritos de riego en los tres municipios consultados. Esta situación lleva a que las dificultades en el transporte aumenten el costo y disminuyan la frecuencia de las visitas de la asistencia técnica, entorpecen el transporte de los productores para la adquisición de insumos o su asistencia a capacitaciones, lo que afecta negativamente el desarrollo del cultivo. *"Se va a la alcaldía y se le pide el favor que con los recursos que el maneja para que asigne unas partida presupuestales para el mejoramiento de la vía y las juntas de acción comunales hacen ese llamado al departamento, desafortunadamente los recursos son limitados y cuando hay recursos los tiempos no lo favorecen aquí diciembre, enero y febrero son los mese favorables para el mejoramiento de vías pero los recursos no fluyen, y cuando hay desembolso está lloviendo y los recurso invertidos se pierden". Presidente Comité Montañita*

La totalidad de los municipios cuenta con un acceso limitado a internet, condición aún más precaria en las zonas rurales del municipio. Los productores de caucho cuentan con servicio de celular, el cual les sirve para obtener información sobre actividades de la asociación o coordinar acciones con otros productores. En las zonas rurales persisten las dificultades para obtener una señal continua. Esta comunicación aunque difícil ha permitido a las asociaciones mantener contacto con los productores para coordinar la recogida del producto y a los productores contactarse con sus asistentes técnicos favoreciendo el desarrollo del cultivo. *"¿Todas las asociaciones tienen acceso a internet? E: Si pero a veces la cobertura es bastante mala, la señal es intermitente, a veces esta bueno a veces esta mala y tienen que irse a una montanita para coger la señal y nosotros tratamos de mandar la información con 8 o 15 días de antelación, porque uno sabe que ellos no todos los días ven la información, por decir la convocatoria de ustedes la mandamos apenas nos llegó y nos hemos comunicado para saber si ya han leído el correo" Representante Legal Asociación Caucasia*

Si bien la electricidad no es uno de los factores de producción importante para el cultivo del caucho, si es un servicio vital para garantizar unas condiciones de vida mínimas en los hogares de los productores. El servicio de electricidad no es continuo en ninguno de los municipios consultados. *"No son regulares porque puede durar uno 2 o 3 días sin luz, pero últimamente ha estado puntual" Grupo Focal Productores Caucasia*

De otro lado, la asociación de Montañita es consciente de que una vez la totalidad de los árboles que tienen cultivados entren en producción, Caquetá se convertirá en el primer productor en Colombia, a la par de Santander. Esta situación los ha motivado a fortalecer las asociaciones de primer y segundo nivel, así como a desarrollar una planta de producción, que les permitirá dar valor agregado al producto para obtener mayores rendimientos.

<u>Información y conocimiento para la producción</u>

En los municipios en donde aún no hay un fuerte acompañamiento técnico, los productores aún rayan el árbol de manera empírica, y transmiten su conocimiento a sus hijos para que continúen con el oficio Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción". En algunos casos esta información transmitida es correcta y favorece la explotación y calidad del caucho, no obstante, este no es cierto en todos los casos.

Algunos productores que no han podido ser capacitados en su afán por empezar a recibir rendimientos, han decidido rayar el árbol como consideran se debe hacer, generando daños irreparables a los cultivos *"Al mayor si le fui explicando, yo no tuve ninguna capacitación, yo me*

avente a eso así y así aprendió el hijo mío, yo me rayo 5 palos en un minuto y mi hijo se raya 7, raya muy bien y es más ágil que yo, el lote del esta mejor rayado" Grupo Focal productores Caucasia

El conocimiento para la explotación del cultivo de caucho tiene varios ámbitos, ver Gráfica; uno de estos hace referencia a la necesidad de crear fincas integrales que permitan cultivar otras actividades agropecuarias de corto y mediano plazo que ayude al sostenimiento del producto durante la maduración del árbol. Esta estrategia permitirá a los productores contar con los rendimientos necesarios para invertir en el cultivo del caucho. *"Lo que pasa es que aquí tenemos fincas integrales, porque está el cultivo de caucho, pero el cultivador tiene sus 8 o 10 vacas para que le cubran las necesidades básicas de la familia, también han sembrado cacao, cana y agricultura de pan coger, y le echan mano a todo un poquito para poder subsistir y cubrir sus necesidades básicas, somos toderos" Presidente Comité Montañita*

La asistencia técnica que se presta a los productores debe caracterizarse según los asociados, por tener un alto conocimiento de la técnica del rayado, ya que es en lo que los productores mayores temen equivocarse ver Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción".

De otro lado, debe ser brindada desde una visión amplia en tanto no debe centrarse exclusivamente en lo productivo, sino que de manera complementaria conozcan de la vida como cauchero, con el fin de comprender los afanes de los productores y dar respuestas más certeras a las situaciones que se les presentan. *"El técnico debe convertirse en parte de la familia, el técnico debe estar en la finca, no en el pueblo, el técnico debe desarrollar una amistad con el productor y esto se hace es en las noches, de 6 a 10 de la noche donde se deja el caucho a un lado y se mira como está el productor y como se diente, pero la idea es también ver el cultivo después de tener esta amistad, nosotros tenemos una hoja de vida de cada productor y cada cultivo, tenemos toda la información, con la cedula del productor podemos saber dónde está su finca, cuantas hectáreas tiene sembradas, con que clon está trabajando y todo en general, cuantos arboles tiene, que edad tiene, porque el rendimiento en la producción se ve en el grosor del árbol y debemos saber la edad para identificar como esta, es un acompañamiento técnico integral en toda la plantación, tenemos un acompañamiento en promedio de 2 visitas diarios, no más, a cada productor hay que dedicarle entre 4 o 5 horas." Entr. Asistencia Técnica ASOHECA Montañita*

El periodo que tarda el árbol de caucho en madurar, desborda la capacidad en tiempo y recursos de los programas y proyectos de prestar asistencia técnica continua hasta la comercialización. Esta falta de continuidad afecta no solo la motivación de los productores sino que también, en la medida en que más tiempo pase entre una asistencia técnica y otra, los cultivadores tienden a descuidar los árboles, yendo en contra de la calidad del producto, ver Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción".

En general, existe la percepción de que los productores adoptan de manera gradual las recomendaciones de los asistentes técnicos. Al respecto, indican que los productores de mayor edad ponen resistencia al cambio de prácticas, por lo que es necesario vincular a jóvenes y mujeres en el cuidado del cultivo a fin de garantizar una explotación sostenible a largo plazo.

Las asociaciones consultadas realizan asistencia técnica individual. Esta estrategia debe ser alineada con los objetivos de los proyectos que los financian, ya que en su experiencia muchos de estos no cuentan con los recursos o la capacidad para prestar un servicio de buena calidad.

De otro lado, es necesario proyectar el número de visitas que realizan a cada productor según las condiciones físicas a las que los asistentes deben hacer frente, esto con el objetivo de hacer una programación real del alcance del proyecto.

El principal obstáculo de la asistencia técnica está en las dificultades para conseguir recursos que garanticen su continuidad puesto que depende en su mayoría de recursos de proyectos. La no continuidad de la asistencia técnica pone en riesgo la calidad del producto, ver Gráfica. *"Anteriormente el proyecto nos decía que el técnico debía hacer 4 visitas diarias y lo que hicimos fue negarnos a esos proyectos porque no nos sirven, el técnico solo va a saludar y a decirle que le firme el papel, y así a nosotros no nos sirve y por eso no somos amigo s de entidades que les gusta llenar metas y papeles, ya hemos dejado proyectos por eso" Asistente Técnico ASOHECA*

El rendimiento del cultivo de caucho en los es muy variable. En Montañita, donde el cultivo está más arraigado, existen opiniones encontradas que podrían explicarse por factores como la baja en el precio del caucho, los tiempos de maduración del árbol o la cantidad de hectáreas cultivadas. El mismo fenómeno ocurre en Caucasia y San Pablo en donde aún la comercialización del producto no es estable. En realidad, no se tienen buenas estimaciones sobre los rendimientos ni sus determinantes, ver Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción". *"Pues par a mi concepto un árbol debería producir si quiera 35 gramos de pvc por sangría para que sea productivo, el precio está muy bajo y yo he ensayado pero no se ha podido, he abonado y si sangra un poquito más pero no he logrado el tope para que sea productivo."P65 Grupo Focal Productores Montañita*

La asistencia técnica que se presta a los productores de caucho es en gran porcentaje financiado con recursos de programas y proyectos, ver Gráfica. Esto genera obstáculos para los productores y asociaciones quienes no logran consolidar un plan de capacitaciones autónomo. Otro aspecto a resaltar es que si bien el financiador cambia dependiendo del proyecto, los asistentes técnicos son los mismos, facilitando el diálogo con los productores y a adopción de buenas prácticas. *"M: ¿Quién les ha prestado esta asistencia técnica? E: Es la asociación a través de proyectos puntuales" Grupo Focal Productores San Pablo*

La asistencia técnica prestada por las asociaciones ha mejorado de manera progresiva la calidad del producto, mediante la adopción de prácticas favorables al caucho. Aún queda trabajo para implementación masiva de las prácticas pero lo alcanzado con el apoyo de programas y proyectos ha generado experiencias como la de Montañita, en donde se ha empezado a pagar de manera diferenciada por la calidad del producto, ver Gráfica. *"A esa gente se le apoya con recursos y asistencia técnica y esa gente marcha, porque ya llevan 4 años trabajando y tienen un conocimiento espectacular de su producto." Secretaría de Desarrollo rural y medio ambiente Caucasia.*

iv. Leche productores[32]

Acceso a los medios de producción

Debido a la concentración de la riqueza, que conlleva a que la maquinaria ganadera se encuentre en manos de poca gente, las personas de escasos recursos se ven afectadas por no tener las

[32] En el caso de caucho, los márgenes de error son muy altos y no se consideró pertinente realizar anotaciones sobre los resultados de las encuestas.

herramientas y maquinarias necesarias para poder trabajar la tierra Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción". En consecuencia, se da un precario trato a los suelos, degradándolos y disminuyendo así la producción. "*no hemos tenido las herramientas ni condiciones adecuadas para tener una producción agrícola, para mover el producto a la capital. No dan los costos. No podemos competir por las distancias y las vías" (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)*

En materia de créditos otorgados a los productores, el Fondo Rotatorio es el de mayor alcance debido a los pocos requerimientos comparados con los bancos comerciales. En general, el Fondo requiere de un aporte por parte de los productores interesados que puede estar de forma descontada de los mismos. Hasta el momento, algunas asociaciones han comenzado a estructurar el Fondo Rotatorio. *"Lo que pasa es que en el Fondo no le solicitamos a usted cosas porque ya lo conocemos y se le descuenta de la leche, el pago es fácil y se les cobra en la asociación cobran el 1%" (Grupo Focal, Vista Hermosa, 2017).*

La ganadería se presenta como un problema de deforestación masiva que hoy en día, afecta parte de fauna y flora de la amazonia. Los ganaderos entienden que su actividad genera deforestación y es un costo social que se genera. Sin embargo, por varios procesos sea conflicto, escasez o falta de oportunidades, el campesino no ha tenido otra alternativa que la ganadería. Aun así, Los ganaderos tienen la intención de mejorar el medio ambiente con una conducta ecología y de consciencia social, implementando procesos productivos intensivos en pequeñas áreas y reforestando hectáreas. "*muchos de nosotros también estamos hablando de cuidar el medio ambiente y necesitamos algunas cosas para establecer procesos productivos que beneficien al medio ambiente. Podemos hacer sistemas intensivos de producción y dejar áreas para reforestar y ayudar a la conservación del medio ambiente" (Entrevista Gerente Cooprocam, San Vicente del Caguán, 2017)*

La agremiación y asociatividad de los ganaderos es un gran factor de éxito para estos, toda vez que agremiarse conlleva un manejo organizado de los procesos de producción y de la venta del producto final. Sin embargo, agremiarse lleva implícito un costo demasiado alto en el que las personas y los ganaderos están invirtiendo tiempo y recursos. *"¿Y cuál es el éxito de las asociaciones que están en funcionamiento? E: Lo principal es que han entendido esto del beneficio común y trabajan de forma conjunta para cada uno poner su grano de arena para lograr el objetivo. Si se han visto que las que han logrado la tarea son las que trabajan de esta forma, logran proyectos y mejores resultados. Ahora tenemos una que trabaja con la ONU y ha trabajado con la Unión Europea. Han logrado resultados pero ha sido gracias al trabajo conjunto." (Secretario de Planeación, Vista Hermosa, 2017)*

La pobre infraestructura de la región es un componente negativo a la comercialización de la leche, otros productos, y a la comunicación de los ganaderos. No hay infraestructura de telecomunicaciones, y las vías, aunque construidas por las asociaciones y la comunidad, están en pésimo estado. Como consecuencia, en algunos casos, la comunicación entre ganaderos y organizaciones es mediante cartas. "*hemos hecho un trabajo, como le decía hay un tipo de organización, una es la comunal, que se trabaja por ejemplo en las vías y nadie nos va a dar un peso para la vía, pues no le invierten a la principal, mucho menos a las terciarias y el otro tema es que nos hemos organizado. Para uno empezar a tener los montajes, la infraestructura y el músculo financiero que tienen los grandes comercializadores es muy verraco" (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)*

Uno de los beneficios de pertenecer a una asociación, es tener acceso a un Fondo Rotatorio disponible para el otorgamiento de créditos para los ganaderos. Con estos se busca financiar procesos productivos, y por ende la calidad de producción y de vida del ganadero. *"Tenemos un fondo rotatorio en la asociación, pero ahora está muy bajo. Lo queremos fortalecer y empezar a hacer préstamos. El productor se beneficia haciéndoles prestamos pequeños, de 100 mil pesos a un millón más o menos" (Directivo Fénix del Ariari, San Juan de Arama, 2017)*

Para poder hacer parte de una determinada asociación, los ganaderos o productores deben tener una afinidad con la región y la actividad. Además, poder ofrecer un beneficio adicional a la organización. Las asociaciones constan de 3 tipos de socios: Fundadores, adherentes y socios beneficiarios. *"sacamos un recurso del bolsillo para generar algo que nos permitiera auto sostenernos y pues eso limitó la entrada de muchos productores porque tenían que pagar y no tenían la confianza en la organización. Ahora eso está abierto y se puede aportar para crecer o ser socio" (Grupo Focal, Vicente del Caguán, 2017)*

Uno de los objetivos de las asociaciones es la solución de problemas que aquejan a los productores. Uno de estos es la falta de recursos económicos para poder financiar su producción, por lo que se presenta el Fondo Rotatorio de las asociaciones, como un recurso que presta dinero a estos para que mejoren sus condiciones de producción y sus condiciones de vida. "*nosotros tenemos fondo rotatorio para ganado y para plantas solares. También tenemos un fondo rotatorio por parte de la alianza en la cual nos dieron unas picadoras y sobro un dinero. Ese dinero lo recogemos y le prestamos a los mismos socios al 1% y el fondo va creciendo poco a poco." (Grupo Focal Vista Hermosa, Meta, 2017*)

Uno de los objetivos más importante para asociarse, es la obtención de precios justos ofrecidos por las asociaciones. La creación y conformación de asociaciones genera competitividad en la región con las empresas, así ampliando el mercado demandante de leche. "*Por qué es bueno estar asociado? E: El primer beneficio es que la leche subió gracias a que hay una asociación, porque antes la leche estaba a 500 pesos y el queseo nunca le subía porque no había una asociación que le compitiera." (Grupo Focal Vista Hermosa, 2017)*

Teniendo en cuenta que la mano de obra en el trabajo de los suelos y animales por parte de los ganaderos es de su núcleo familiar, no se cuenta con los conocimientos tecnificados, ni acceso a asistencia técnica para la trata de los suelos. Por lo que se constituye como causa primaria a la degradación. Esta situación genera una producción baja, dada la pobre nutrición que obtienen los animales de los suelos.

Debido a la no implementación de buenas prácticas ganaderas, ya sea por falta de recursos o falta de correcta asistencia técnica, se da una degradación de los suelos por su indebido cuidado y utilización. Circunstancia que conlleva a una mala nutrición de los animales y por ende poca producción. "E: La sociedad y la familia lo que a uno le enseña es a volear azadón, peinilla y manejar pesticidas. Pero no nos enseñaron a manejar los suelos, que deben ser manejados adecuadamente para no acabarlos. (Grupo Focal, San Juan de Arama, 2017)

<u>Información y conocimiento para la producción</u>

La asistencia técnica provista por el gobierno nacional mediante el Ministerio de Agricultura, no son del gusto de los ganaderos y campesinos. Lo que ocurre es que se envía un delegado del Ministerio como asistente técnico, que explica unas instrucciones a seguir, al igual que un procedimiento para recibir la asistencia técnica. Nunca se termina ejecutando el programa de asistencia con el ganadero, o pudiéndose ejecutar, es demasiado costoso para el ganadero, ya que este debe financiar un porcentaje del servicio prestado. "*Así es la dinámica, yo recuerdo el del CCI fue a mi finca, y pues yo recibí la visita en mi casa, y di mi firma, porque uno firma donde le dicen, y él me puso firmar las 4 o 5 firmas de las visitas que tenían que hacerme, y nunca volvió. Me quede con la cartilla ahí." (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)*

Uno de los obstáculos para recibir la asistencia técnica, además de los costos por financiar la asistencia, es la barrera cultural y social que tienen los ganaderos por los años que han trabajado con las vacas de acuerdo con la cultura de sus padres y de la tierra. Muchos niegan la asistencia por la falta de recursos y otros porque no aceptan el trabajo bajo otra línea de proceso productivo. "*Sí, pero ellos venían y le decían a uno que hiciera un poco de cosas, y volvían y le decían a uno* que no *había hecho, y ponían ahí en la cartilla que uno no siguió las recomendaciones." (Grupo Focal, San Vicente del Caguán, 2017)*

La genética de la vaca es un factor muy importante para la cantidad de leche producida y la calidad de la misma. Para la manipulación de la vaca se manejan procesos de inseminación artificial, los cuales son explicados e instruidos a los ganaderos por parte de las asociaciones. Por otra parte, también el ministerio de agricultura dispone de técnicos para la asesoría técnica a los ganaderos en manipulación genética. Sin embargo, los procesos que se plantean son muy costosos para los ganaderos, y no son adecuados o correctamente realizados, por lo que esta asesoría por parte del gobierno termina siendo ineficiente "*Hay otro proyecto similar en Caquetá que es el de reconversión ganadera, en ese tuve la oportunidad de hacer de las dos partes, estar muy cerca de todos mis productores y se parte del equipo de asistencia técnica y era complicadísimo ver cómo nos presionaban y nos exigían unas metas porque hubo cambios de administraciones, gobiernos manoseando lo*s recursos, cambios de operadores y el proyecto era un proyecto hermoso. Nos teníamos que limitar a hacer visitas de 2 horas, donde teníamos que visitar un vivero, un árbol, entregar un insumo, y luego salir corriendo porque teníamos que hacer X número de visitas a la semana" (Entrevista Asistente Técnico Cooprocam, San Vicente del Caguán, 2017)

v. Frutas productores

Acceso a los medios de producción

Hay una relativa escasez de mano de obra para las actividades del campo que la encarece y, por ende, eleva los costos de producción Gráfica 10. "Acceso a los medios de producción". Esta escasez obedece a varios factores: 1) la competencia con otras actividades legales que remuneran mejor la mano de obra y la pagan con todas las prestaciones sociales, tales como el trabajo en los ingenios y en las grandes plantaciones de piña; 2) la competencia con las actividades ilegales que pagan los jornales al doble o al triple de lo que normalmente pagan los pequeños productores ($75.000 vs $25.000), lo que tiene dos efectos: si se contrata mano de obra para el cultivo, se elevan mucho los costos de producción en actividades que, en general, son intensivas en mano de obra, lo que les elimina la rentabilidad y las hace inviables; el otro efecto es que incentiva al mismo productor y a su familia a jornalear y a descuidar las actividades de su predio; y, 3) el

envejecimiento de la población rural y la salida de los jóvenes hacia las ciudades; es decir, no hay relevo generacional. *"…entonces hay esos 2 elementos, y resulta que es una problemática general, que nos estamos quedando sin mano de obra, y por ejemplo el caso de este señor Bertulfo, un señor de más de 70 años, todavía pegándole a la tierra, cuando ya él... es pa que ya seguir a descansar y a disfrutar de las mieles de la vida, pero no, él todavía trabaja, y en la misma zona no encuentran personal para... hacer este tipo de prácticas, llega el momento por ejemplo es café, ¿por qué el café eh... se ha sacudido tanto? porque es que no hay mano de obra, no hay quien lo haga, y pagan bien, dan buena plata por la misma necesidad, pero no hay suficiente, entonces eso mismo está pasando acá, entonces por un lado tenemos ese elemento de ese pensamiento generacional de algunos... de unos padres de unos hijos…" (Florida, Asistente técnico, 2017)*

Una de las limitantes de las unidades productivas campesinas es el tamaño del predio. En efecto, los pequeños productores campesinos tienen la tierra, pero con una gran informalidad en la propiedad, derivada de sucesiones ilíquidas y compra-venta sin registrar, en unos casos, por los altos costos de la legalización, en otros, por la imposibilidad de registrar propiedades por debajo del tamaño de la UAF. En este último caso, la realidad es que los pequeños están en microfundios, por debajo del tamaño de la UAF, de manera que los tamaños de predios no permiten llegar al mínimo rentable. Esta situación lleva a conflictos que se resuelven en parte con los Programas de Formalización. *"O sea... lo que dice Planeación municipal es que la UAF está aquí alrededor de 4 hectáreas, ya, por productor digámoslo así... o por familia, porque la UAF es por familia, la UAF es la Unidad Familiar, entonces, eh... pero realmente aquí la tenencia de tierra se ha ido, eh... perdiendo totalmente, aquí hay una gran dificultad que ahorita estamos sin tierra..." (Santander de Quilichao, GF, 2017)*

La informalidad en la tenencia de la tierra es uno de los problemas de acceso a la tierra. La informalidad en la tenencia de la tierra dificulta el acceso al crédito, obstaculiza la venta de los predios, impide que el municipio cobre impuestos e impide el acceso a otros Programas como el de Vivienda Rural. De otro lado, la informalidad obstaculiza a los pequeños propietarios hacer efectiva la valorización de la tierra originada en la alta demanda de tierra por parte de los ingenios, por los habitantes urbanos en busca de recreación y por las obras de infraestructura como la construcción de carreteras. *"Son estrategias que los bancos también dieron para facilitar eso, porque es que los bancos vieron eso, que siempre chocaban... certificado de tradición no, no tengo, entonces los bancos también empezaron a aflojar, entonces tenencia... muéstreme el certificado... empezaron a darle a la gente esa gabela." (Santander de Quilichao, UMATA, 2017)*

Las estrategias de los pequeños para acceder a la tierra son varias: 1) trabajar en varios lotes, de propiedad de miembros de su familia, 2) alquilar tierra, 3) alquilar tierra para trabajarla comunitariamente a través de las asociaciones que, en algunos casos, ha sido financiado por los Fondos Rotatorios, 3) trabajar "al partir"; esta estrategia también sirve para superar los obstáculos de acceso al crédito o al capital. *"Nosotros tenemos la asociación y somos 21 socios, tenemos cultivos asociativos y cultivos individuales donde cada quien tiene su parcela, tenemos un promedio de 40-50 hectáreas de cultivo individual donde cada quien tiene entre 1 y 2 hectáreas, en el cultivo asociativo trabajamos en grupo y acumulamos jornales por grupo, la asociación se divide en 5 grupos y cada grupo va y hace su labor y son jornales acumulados, hacemos cultivo asociativo y cuando recojamos la cosecha ahí liquidamos y se devuelven los jornales y dejamos una parte para volver a trabajar. " (Tierralta, GF, 2017)*

En general, los pequeños fruticultures no tienen acceso al agua a través de distritos de riego, sino a través de las lluvias, de fuentes abundantes de agua y de reservorios. Por eso no se produce en épocas de sequía. La tecnología les permite sortear esa situación protegiendo el cultivo cuando hay verano con una más frecuente fertilización. Por lo anterior, los productores ven el seguro de cosechas como una necesidad, especialmente frente a las inclemencias del clima. En el norte del Cauca hay unos distritos de riego, viejos y obsoletos. Las asociaciones de usuarios les hacen mantenimiento. *"No hay, tenemos dos proyectos grandes en la parte plana y en la parte alta para distritos de riego, de uso agrícola, no los tenemos todavía, eso está apenas rodando ante el ministerio." (Florida, UMATA, 2017)*

Los 3 cultivos estudiados utilizan tecnologías intensivas en mano de obra, preparación del suelo con tractor, uso de fertilización, buen manejo integrado de plagas y enfermedades (MIPE), cosecha manual (a diferencia de otros países en donde se hace mecánica), control manual de malezas. En el caso de la piña, en la cosecha se utilizan caballos y una máquina que se llama "chipeadora" que evita las quemas y uso de herbicidas. En todos los casos, se realizaron análisis de suelos para establecer los planes de fertilización. El uso de la chipeadora para destruir la soca, evita el uso de agroquímicos y las quemas, y los residuos se incorporan de nuevo al suelo, por lo que es muy amigable con el medio ambiente. *"Sí claro, claro, entonces allí vienen las buenas prácticas, entonces no solamente en cuanto a las labores culturales, sino al manejo de la herramienta, los sitios donde tienen los equipos, todo eso, el proyecto se contempló, porque él tenía, el eje principal eran buenas prácticas y entonces dentro de las buenas prácticas están las labores culturales y están los manejos de seguridad, la parte también de eh... control fitosanitario y control eh... de plagas y enfermedades, entonces tenemos todo esos componentes, el famoso MIA (Manejo Integrado de Arvenses), el MIPE, todo esos componentes..." (Florida, Técnico de campo, 2017)*

En los cultivos de plátano y banano se realizan procedimientos técnicos que consisten en prácticas culturales, programación escalonada de las cosechas y encintado, para programar el momento de la cosecha de acuerdo con los requerimientos del mercado. *"Lo que dice el compañero es lógico, antes había menos gasto, pero el precio era igual menos, ahora hay otro método, las cosechas programadas, entonces uno recoge el cultivo a mediados de este mes en adelante, estos tres meses de Abril, mayo y junio los tres meses que el plátano está bien cargado y uno lo coge a un precio mejor, se requiere un gasto pero el precio es mejor." (Tierralta, GF, 2017)*

Para el cultivo de la piña se utilizan plásticos acolchados para el control de malezas, lo cual reduce los costos de producción dado que la mano de obra, que a veces es escasa y por lo tanto se encarece, es lo que más pesa en los costos de producción. *"Ahora con la introducción de los… de los plásticos, de los acolchados, ya se evita todo ese control* manual, entonces se han rebajado costos..." (Santander de Quilichao, UMATA, 2017)

Los procesos postcosecha de plátano y banano, tales como desmanado, lavado y empaque se realizan en finca, por lo que cada productor debe tener su área de beneficio con un lavadero con techo y el piso en cemento. Con esto, se agrega valor agregado en finca y se vende producto de mayor calidad. La postcosecha y la infraestructura en finca, tales como el lavado, desmane y empaque, son importantes para fortalecer los procesos de comercialización. *"Eso si se hace en la finca de cada uno, el lavado, el desmane, el empaque en la canasta y se saca a la carretera cuando el carro no pasa por al pie de la carretera, se saca a la carretera y se le entrega a la*

persona que es el comercializador, que entre otras cosas quiero presentarlo es aquí don Carlos Rodas, él es el que está metido en ese tema, igualmente don Alirio es el transportador no." (Florida, GF, 2017)

Los tres frutales se sembraron con material vegetal seleccionado o comprado en viveros certificados por el ICA, de manera que se garantizaron las productividades esperadas y se evitó la propagación de plagas y enfermedades. Asimismo, para el manejo del cultivo del banano se escogieron variedades de porte bajo, para su manejo en ladera y para el control de plagas y enfermedades. No obstante, los altos costos del material vegetal certificado son un móvil para no utilizarlo, especialmente en el caso de la piña en donde uno delos mayores costos de instalación es la semilla. *"Sí, era uno de los temas de ellos, y por eso también se cambió la variedad al Gros Michel, porque eh... además, las plagas y enfermedades, porque es que a pesar que ellos están a más de 1500, metros eh... allá hay unos microclimas en ese... en esa zona montañosa, que hacen que... o sea, en el día haga calor pero en lo noche hace frío, pero entonces esas temperaturas, son facilitas para proliferación de... plagas y enfermedades, entonces manejamos una variedad que obvio que no estuviera ya... que a pesar de que son de la misma familia y todo ese cuento, se manejó una variedad que pues fuera más..." (Florida, Técnico de campo, 2017*)

En el caso de los piñeros del norte del Cauca que producen orgánicamente, los productores conocen perfectamente las técnicas de la producción orgánica, tales como labranza mínima, no se hacen quemas, ni se utilizan fungicidas e insecticidas; los controles se realizan con extractos de plantas; la fertilización se realiza con materia orgánica. Se protege y conserva el medio ambiente, por ejemplo, se recuperan los suelos. *"No se pueden hacer quemas, no aplicación de herbicidas, no insecticidas, no fungicidas, eh... en lo posible hay que trabajar en la labranza mínima, o sea no darle mucha labranza a la tierra, sobre todo nosotros que estamos en la parte de ladera entre menos labranza se le dé a la tierra pues es mucho mejor." (Santander de Quilichao, Presidente Asociación, 2017)*

Los pequeños productores, por los bajos tamaños de los predios, prefieren cultivos de alta densidad de siembra, con altas producciones y, por ende, alta rentabilidad por unidad de área. No obstante, muchos pequeños productores tienen cultivos por debajo del Tamaño Mínimo Rentable. *"Si, o sea la piña tiene una gran ventaja y es que es un cultivo de alta densidad de siembra, a eso le apostamos nosotros, a que si yo tengo un cultivo de alta densidad de siembra, tengo alta producción y toda la rentabilidad…" (Santander de Quilichao, GF, 2017)*

Los pequeños productores tienen varios cultivos en su predio como una estrategia de diversificación de los ingresos y del riesgo. Los cultivos adicionales, además de complementar los ingresos, sirven para la seguridad alimentaria. *"También se vende, todo está focalizado al comercio de plátano, de yuca y también en ocasiones de papaya, lo que pasa es que uno se limita en otros cultivos por la cuestión de que las tierras no son suficientes, los productores por lo generen tienen una o media hectárea, ahora en la asociación estamos trabajando con 2 hectáreas y caso 3." (Tierralta, GF, 2017)*

Los productores acceden con dificultad al crédito del Banco Agrario. Cuando la asociación tiene Fondo Rotatorio, los productores acceden a financiación a través de créditos del Fondo que tiene intereses más bajos que los del Banco Agrario. Para necesidades urgentes, se acude al préstamo del "gota a gota" que cobra intereses de hasta 20% diario. Los productores también acuden al microcrédito de Bancamía o Mundo Mujer que son más favorables que el "gota a gota". Otra fuente de financiación de los pequeños productores son los intermediarios. Una estrategia de

financiación es la producción "al partir". Una de las razones de los incumplimientos de los créditos son las inclemencias del clima. *"Bueno el Fondo Rotatorio maneja unos intereses más bajos. Por ejemplo en el caso mío fue de millón... 1.200.000. ¿Y las cuotas de tanto… a cuánto tiempo, cómo funciona eso? Se… en el caso mío quedo mensualmente pagar los intereses y a la cosecha se paga el capital. ¿Ah perfecto y los intereses de cuánto son? De 12.000. Interés es del 1%. Eso ningún banco le da eso." (Santander de Quilichao, GF, 2017)*

Los cultivos, en general, utilizan técnicas amigables con el medio ambiente. Tal es el caso de la piña orgánica y de las barreras vivas para el plátano que se utilizan como una estrategia para prevenir pérdidas por vendavales y como una buena práctica desde el punto de vista ambiental. En los procesos productivos hay conciencia de la importancia de la conservación del medio ambiente, por parte de los pequeños productores. Las barreras vivas con multiestrato es una buena práctica que contribuye con la producción y con el medio ambiente. *"En cuanto a la parte ambiental ya lo comentaba con el proyecto de Barreras Vivas, el objetivo principal es prevenir que los vientos tumben los cultivos de plátano, pero adicionalmente a ese beneficio la barrera se implementó como un multiestrato en el cual está compuesto de especies maderables nativas, que son especies que yo personalmente no conocía ni el abarco, ni el cativo, ni esos árboles porque ya no los hay y estamos tratando de recuperar esa flora nativa y hay un componente que es el estrato medio que son árboles frutales, para que el productor lo pueda trabajar y venderlo y la fauna que se alimentan de estos árboles frutales, porque hoy en día no se ve al mico o a la ardilla y lo que se hace es tumbar todo y establecer mono cultivo y hay un estrato bajo que incluye especies de florales y forrajeras que es para el consumo de animales como las vacas." (Tierralta, Técnico de campo)*

Por ser los frutales, en general, intensivos en mano de obra, La mano de obra es el mayor costo, especialmente por el control de malezas. La fertilización es clave para obtener los rendimientos y la rentabilidad esperada; también es clave para que los cultivos aguanten las épocas de sequía. No obstante, es relativamente costosa. Por eso cuando no hay dinero, los agricultores dejan de fertilizar con graves consecuencias sobre sus ingresos. En general, los agricultores no llevan registros de los costos de producción. *"En fertilización si lo estamos ajustando, porque eso… es el ítem que es más caro y la gente aquí utilizaba… cómo te digo artesanalmente..." (Santander de Quilichao, UMATA, 2017)*

Los insumos se consiguen fácilmente en los almacenes agropecuarios. *"¿Bueno ahora vamos al tema de insumos, les queda… les queda fácil conseguir los insumos, dónde compran los insumos y las plántulas y todo el material vegetal, en donde lo consiguen? Bueno insumos si generalmente aquí hay unos almacenes. En los almacenes agropecuarios." (Florida, GF, 2017)*

La asociatividad facilita la logística y transporte, las alianzas con los compradores y la conformación y operación de los Fondos Rotatorios. La asociatividad es definitiva para la producción, pues a través de ella se asegura la comercialización de las cosechas. *"Eh… el compromiso que tenemos, el aliado los paga a 15 días. ¿A 15 días? A 15 días y eso se demora en pagarse. ¿Entonces el productor viene o pues va al acopio, eh… les da a ustedes? Entrega la fruta y a los 15 días se le cancela. ¿Según eso y se le descuenta la cuota de manejo? Se le descuenta… se le descuenta lo que es… lo que es como te digo la parte de transporte, logística y 25 pesos que van directamente a un fondo rotario..." (Santander de Quilichao, Presidente asociación, 2017)*

Las asociaciones de productores dan poder de negociación para comprar insumos al por mayor, negociar los precios de los productos con los compradores y negociar con los municipios las necesidades de infraestructura. Asimismo, permite acceder a los recursos de los programas del gobierno y de la cooperación internacional. Los productores reciben muchos beneficios como asociados, tales como asistencia técnica, insumos, capacitaciones, etc. La asociatividad permite visionar nuevas formas de negocio: exportación, transformación, que no son posibles para un productor individual, motiva la ampliación de las áreas sembradas y del trabajo en grupo y las asociaciones integran a personas marginadas y aisladas, que no tienen ninguna atención por parte del estado. La asociatividad contribuye a generar lazos de solidaridad y fortalece el tejido social. *"Cuáles son los beneficios que reciben los productores como asociados? Asesoría técnica profesional, Manejo agronómico de los cultivos, manejo ambiental de sus predios, gestión para conseguir insumos, ahora estamos en esa gestión con la CCI Colombia y eso se le entrega a ellos para trabajar en sus predios, capacitaciones contantes en buenas prácticas agrícolas en la fruta que se exporta y la que va al mercado, tenemos giras de intercambio económico donde ellos van a zonas como Urabá, que es la más cercana que tenemos, y municipios vecino como Valencia para ver experiencias exitosas que tienen algunos agricultores, siempre son más disciplinados en unas zonas que en otras, gestión para dotación en algunos predios de propietarios para algunos equipos de riegos con el fin de tener una producción continua y no estacionada." (Tierralta, Presidente asociación, 2017)*

Existen el país experiencias reconocidas tales como el Programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura. Los tres proyectos de frutales estudiados (piña, plátano y banano) son proyectos de alianzas productivas que aportan en la construcción de capital social mediante la conformación de los Comités Directivos de las Alianzas (CDA) en donde participan los aportantes al proyecto e incluye un componente productivo, uno ambiental y otro socio-empresarial, atendiendo todos los aspectos del agronegocio de una asociación de productores como es el negocio individual del cultivo del productor y el negocio colectivo de la asociación, acompañado con un componente de sostenibilidad ambiental de largo plazo. Es de anotar que, en todos los casos, en donde Colombia Responde estuvo apoyando temas productivos, fue cofinanciador de Alianzas Productivas, reconociendo las ventajas de este modelo. *"…en el municipio de Florida, se adelantó un proyecto, se formuló, el perfil de proyecto para el programa de Alianzas Productivas, programa de apoyo a Alianzas Productivas, que pues yo considero que es que es de los programas más exitosos del Ministerio de Agricultura, sin duda alguna, muy transparente pues en su metodología de trabajo, y que se beneficia realmente, ahí sí yo considero que es la meritocracia, el trabajo arduo y fuerte de productores, eh... el tener muy bien constituido, porque es que no solamente el lema de producir y luego vendo, sino primero tener en a quien vender, para saber yo saber que voy a producir, entonces bajo esa temática, eh... se miran los lineamientos y desarrollos de la región…" (Florida, Técnico de campo, 2017)*

Información y conocimiento para la producción

La transferencia de tecnología incluye el conocimiento sobre las dosis recomendadas para racionalizar los costos de producción Gráfica 11. "Información y conocimiento para la producción". La transferencia de tecnología incluye las buenas prácticas de postcosecha: desmane, lavado, desinfección, empaque). Además de la asistencia técnica, los programas ofrecen capacitaciones adicionales que incluyen lo técnico, administrativo y hasta jurídico. *"Lo de la fertilización, porque veníamos fertilizando de forma rudimentaria y estaba ahí uno botando plata en fertilizante, hoy en días con las técnicas que han venido y nos están dando resultados y es una técnica de menos fertilizante y la planta absorbe más, ya nos han ensenado*

cuanto es la dosis del fertilizante y cada cuanto tiempo se deben aplicar estas dosis y el potación y la urea le dicen a uno como se empieza y con esta técnica es una de las cosas que debe dar gracias para llevarlo al campo de uno mismo y de verdad que da resultado." (Tierralta, GF, 2017)

Para facilitar la adopción entre los agricultores con bajos niveles de formación y de edad avanzada, se utilizan nuevas técnicas de transferencia de tecnología "teórico-práctica". Una de las estrategias de adopción es trabajar con agricultores líderes para dar resultados y que los demás copien. Cuando el agricultor tiene crédito es más pilo y mejora la adopción. Con una buena asistencia técnica, con buen técnico y tiempo adecuado de acompañamiento, los agricultores adoptan tecnología y se ve el cambio. Una buena asistencia técnica trata de combinar los conocimientos académicos con los conocimientos de los productores y de sus ancestros, buscando que se complementen y no que choquen. De esta manera, los niveles de adopción son mayores porque el agricultor se siente respetado en sus conocimientos no académicos. Para una adopción efectiva, se requiere una buena frecuencia, dejar tareas y pedirlas en la siguiente visita. Para una buena adopción no se debe imponer el conocimiento, sino utilizar metodologías participativas y teórico-prácticas. También funciona mostrar en un pequeño pedazo de terreno y comparar con los métodos tradicionales. La adopción de los conocimientos de la AT está entre 20 y 50%. *"Carlos López nos hace la asesoría técnica, eso es costoso y no lo facilitan, eso cuesta dinero y vienen totalmente gratos y nos estamos preparando para saber cómo atacar las diferentes plagas que pueden llegar, porque para eso son las capacitaciones, para el plan de capacitación y ese conocimiento lo estamos aplicando. Al principio nos costó porque uno venía con una cultura muy diferente pero ya es diferente y lo aplicamos." (Santander, GF, 2017)*

La asistencia técnica debe ser frecuente (cada mes) y darle confianza al agricultor. La frecuencia ideal de las visitas de asistencia técnica es una vez al mes. Una buena asistencia técnica requiere revisar los lotes en cada visita y enseñar en campo. Lo ideal para una buena asistencia técnica es una vista por mes a la finca y al lote. La asistencia técnica debe complementarse con capacitaciones técnicas, granjas experimentales demostrativas y otras estrategias grupales. En el programa Alianzas Productivas y Colombia Responde, si da la frecuencia de una visita por mes a cada finca de cada agricultor. De allí, parte de su éxito. Un asistente técnico con transporte hace entre 3 y 4 visitas por día. *"Se vieron cambios en los productores. Claro que sí, claro que sí, no del 100% porque hay gente que... hace su desarrollo productivo pero están pensando en otra cosa, pero sí en aquellos casos donde si los tocó el proyecto, esa gente está volando, y el hecho de eso es que estén comercializando, y que ellos en este momento por producción el Rendidor se les está comiendo, o sea, Cañaveral no han podido cumplirle no porque no quieran, sino porque la producción completa la tienen... ya, o sea el Rendidor todo lo que ellos produzcan se los está comprando." (Florida, Técnico de campo, 2017)*

Hay varios tipos de productores: los que tienen ganas y recursos que asimilan y sacan provecho de la AT; los que tienen ganas pero no tienen recursos para implementar las recomendaciones que se desestimula porque no puede hacer las inversiones y el que no tiene ni recursos ni interés. La adopción depende de la actitud del productor para aprender y de los recursos que tenga para aplicar las recomendaciones. Por esta razón, además de financiar la asistencia técnica, para tener mayor impacto, los programas deben financiar los insumos, como en el caso de Alianzas Productivas y Colombia Responde. La adopción depende de poder aplicar los insumos y de tener riego porque en verano, sin agua, los productores no trabajan las parcelas porque tienen alta probabilidad de perder. *"No se caracteriza por la edad sino por el compromiso que tiene con el*

mismo y con su familia, es un productor que sigue las recomendaciones que se le dan, que aplica y saca del bolsillo para meterle al cultivo porque sabe que va a tener resultados, a diferencia de otros que se le visita y cuando él se le hace seguimiento 2 meses después el cultivo está peor." (Tierralta, Técnico de campo, 2017)

Por la falta de presencia del estado en estas zonas, el asistente técnico se constituye en la única persona que los apoya que lo visita. Los técnicos de campo se convierten así en amigos, confidentes y asesores en todas las áreas (familia, violencia, etc.). Por esta razón, el perfil del técnico de campo es particular, porque es una persona que se entrega al servicio de la comunidad. De allí la importancia de complementar la asistencia técnica con la atención social y psicosocial. Los técnicos de campo dan asistencia a todos los cultivos que tiene el agricultor en la finca. *"Claro, es una asistencia integral nosotros no solo estamos en el plátano, patilla, maíz, yuca, lo que tenga el productor. Claro que sí, ellos tienen patilla, tienen ñame, entonces siempre están preguntando de una cosa y de la otra." (Tierralta, Técnico de campo, 2017)*

En muchos casos, la asistencia técnica incluye temas ambientales, de cambio climático y de comercialización, en particular cuando están en procesos de exportación. Lo ambiental es parte de lo productivo y de la productividad, por ejemplo, las barreras vivas previenen que el plátano se caiga cuando hay vendavales, pero también mejoran los suelos, la recuperación de flora y fauna por las siembras multiestrato y permiten la posibilidad de otros ingresos por la venta de frutas o maderas. *"nosotros les hemos ido brindando esto, la mayoría de productores hacen parte de proyectos, uno de barreras vivas y otro que es el de comercialización, José Julián tiene responsabilidad sobre el proyecto de Barreras Vivas, pero también responde por plátano, el otro ingeniero igualmente hace el acompañamiento y asesorías a cada uno de los productores, tenemos necesidades y prioridades, porque con los productores que nos están respondiendo en todas las actividades culturales que requiere el plátano y los requerimientos que le haga el ingeniero agrónomo ese productor se le hace más seguido la visita, porque está cumpliendo con esos requerimientos de calidad y a la vez nosotros estamos cumpliendo con los procesos de calidad y podemos llevarlo al mercado de exportación." (Tierralta, Técnico de campo, 2017)*

Las principales fuentes de conocimientos sobre las técnicas de producción son los conocimientos de los padres y abuelos y los conocimientos que llevan los asistentes técnicos en finca. *"Sí claro, claro, entonces allí vienen las buenas prácticas, entonces no solamente en cuanto a las labores culturales, sino al manejo de la herramienta, los sitios donde tienen los equipos, todo eso, el proyecto se contempló, porque él tenía, el eje principal eran buenas prácticas y entonces dentro de las buenas prácticas están las labores culturales y están los manejos de seguridad, la parte también de eh... control fitosanitario y control eh... de plagas y enfermedades, entonces tenemos todo esos componentes, el famoso MIA, el MIPE, todo esos componentes..." (Florida, Técnico de campo, 2017)*

Los asistentes técnicos de campo de los programas, en general son profesionales muy comprometidos que logran transmitir sus conocimientos técnicos a los productores quienes, en el caso de piña en el norte del Cauca, plátano en Tierralta y banano en Florida, con el tiempo del acompañamiento que fue mínimo de un año, lograron asimilar las técnicas y aplicarlas. Varios factores inciden: el tiempo del acompañamiento (más de un año), la escogencia del personal idóneo, comprometido y de excelencia, una buena remuneración, una carga de trabajo razonable, posibilidades de movilización para ir de finca en finca, material de apoyo para las capacitaciones e instrucciones y una buena dotación de por lo menos acceder a computador y a celular. Por su

impacto y resultados se deduce la importancia de financiar la asistencia técnica en campo. *"Yo estuve prestando asistencia técnica en el 2015 antes de entrar a trabajar aquí con el municipio, una asociación que se llama ASOPIÑA, Colombia Responde aportó... el aportaba el pago... el pago para un técnico si y aportó también para unos equipos de cómputo, del sistema y eso para toda esa Asociación... pero Colombia Responde eso ya no... eso ya se acabó, eh ellos... ellos aportaron en esa Asociación y ellos en diferentes programas uno diría que ellos aportaban." (Santander de Quilichao, Técnico de campo, 2017)*

La asistencia técnica del aliado comercial también es muy importante porque orienta la producción hacia los requerimientos de los mercados. En algunos casos la presta el aliado a través de la asociación. La empresa privada como aliado comercial juega, en algunos casos, un papel protagónico en la asistencia técnica a los productores. *"Yo pensaría que la cosa importante que tenemos nosotros es que hemos venido muy de la mano con el aliado comercial, con el aliado comercial, listo, el aliado comercial se ha involucrado de tal forma con nosotros, que nos hizo un acompañamiento en la transferencia tecnológica muy importante listo, o sea nosotros por hoy por hoy tenemos una mentalidad muy distinta en el tema productivo, gracias al aliado comercial pensaría yo, igual es voluntad de nosotros, pero en el aliado comercial ha influido demasiado en eso, es una ventaja que tenemos nosotros, tener un aliado comercial, que tenemos." (Santander de Quilichao, Presidente asociación, 2017)*

No se evidencia una relación de los técnicos de campo con el trabajo de Corpoica. En plátano, se afirmó que lo que tiene Corpoica es "muy pobre". *"No, incluso Corpoica requiere información nuestra, la investigación de ellos es muy pobre en el tema de plátano. Carlos es de los que más sabe del tema de plátano, tenemos un profesor que es el profesor Barrera de la universidad de córdoba con el que hemos organizado algunos cursos y capacitaciones a los productores, nosotros requerimos algún tipo de información y ellos no las suministran." (Tierralta, Técnico de campo, 2017)*

La asistencia técnica en frutales está enfocada hacia el aumento de los rendimientos (por ejemplo, aumentado las densidades de siembra, mejorando las prácticas culturales, usando variedades mejoradas y fertilizantes), la racionalización de los costos de producción (recomendando el uso adecuado de fertilizantes y agroquímicos) y, por ende, al aumento de la rentabilidad de los cultivos. *"...le digo algo, sobre el promedio nacional de producción estamos en la línea que se establece por encima de las 12 toneladas de promedio, incluso tenemos las densidades de siembra que se vienen manejando al interior del país, tenemos mayor densidad de siembra, los racimos no son de mayor peso pero si con los dedos más largos y con mayor peso por unidad." (Tierralta, UMATA, 2017)*

Estar asociados permite jalonar nuevos aliados con recursos o conocimientos, permite articular los esfuerzos de varias instituciones. Estar asociados permite recibir asesoría técnica especializada, por ejemplo, en producción orgánica. El trabajo en las asociaciones reconstruye el tejido social, crea capital social. Una asociación con un buen proyecto genera sentido de pertenencia y proyección hacia el futuro. *"...y dos, el punto dos que ya creo que con eso se termina es que por ejemplo yo me recuerdo que cuando inició el proyecto el niño estaba saliendo de 11 y pues gracias a Dios le fue muy bien, y entonces se ganó una beca para la universidad sí, entonces él estaba saliendo y el proyecto apenas estaba llegando a la familia el banano, entonces vea pues lo que le voy a decir, le dije mijo vamos a sembrar banano porque con esto es que te vas a costear la Universidad, pues a él le daba risa, y decía pero eso es cierto*

una plantica aquí y ya tengo mi universidad encima, y sin embargo echamos pa adelante sembramos el banano, pues hoy quiero decirle que los costos en los que él está, se están yendo por vía del banano." (Florida, GF,2017)

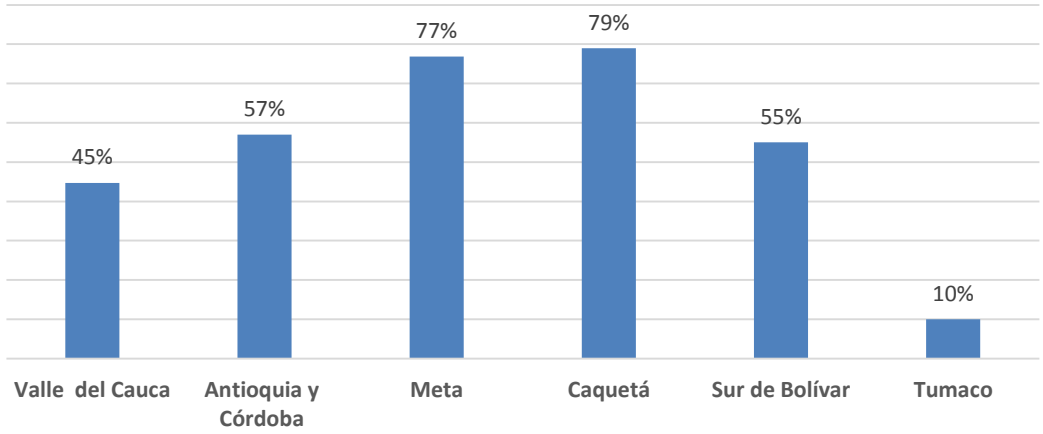
La sostenibilidad de los proyectos está en la consolidación de los Fondos Rotatorios, que es el capital semilla para los proyectos futuros de la comunidad. La obligación de devolver el valor del subsidio entregado por el Programa Alianzas Productivas a un Fondo Rotatorio que es de la propia asociación es uno de los instrumentos de sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo y de empoderamiento real de las comunidades con agentes de su propio desarrollo. *"…se lo que es un Fondo Rotatorio, que gracias a esta Asociación tiene un Fondo Rotatorio, que eso si le damos un buen uso, esto nos va a servir muchísimo, cuando tengamos los recursos que... esperamos tener esta Asociación yo creo que... que es lo máximo, por allá, porque nunca, nunca de los 40 años que llevo viviendo en la zona, nunca he visto algo así que vaya a ayudar a una comunidad, como decía Alirio, una vez lo escuché diciendo que... que nunca ha llegado ver subir tantas cosas a una comunidad, fue que el Ministerio y Colombia Responde, nos llevaron muchas cosas... muchas cosas a nosotros, aunque nosotros tenemos que devolver una parte dinero a un Fondo Rotatorio pero ese Fondo Rotatorio es nuestro, es de nosotros... es un banco de nosotros, que gracias a Dios tenemos eso en esas comunidades, que si no fuera por la Asociación no tendríamos nada y no hubiera llegado nada, entonces yo le tengo mucho que agradecer a esa asociación." (Florida, GF, 2017)*

El éxito económico de las asociaciones que, por ende, hacen viables y rentables las unidades productivas en las fincas, son un factor de retención de los jóvenes en el campo. *"Aquí en la región y la vereda la mayoría de los jóvenes están involucrados en el proceso, hay un relevo generacional, no está pasando como en otras veredas que no hay un relevo generacional, porque saben que el agro en Colombia hace aproximadamente 60 años ha perdido mucho. En este momento se están generando nuevos modelos gracias a las asociaciones para tener mayor utilidad, cambiando el chip y tratando de quitar el eslabón del intermediario, aquí hay un caso en especial, que es el modelo asociativo del cultivo" (Tierralta, GF, 2017)*

c. Indicadores de desempeño de los municipios

Los indicadores de los municipios se basan en las encuestas a funcionarios municipales de 34 municipios de los corredores del PMA. Los corredores económicos seleccionados por el PMA se clasifican como municipios rurales. Del mismo modo, en promedio en los 6 corredores, el 58% de la población económicamente activa trabaja en actividades agropecuarias. Los indicadores de desempeño de los municipios se pueden consultar en el **Anexo No 3**.

Porcentaje promedio de la población dedicada a la actividad agropecuaria por corredor económico

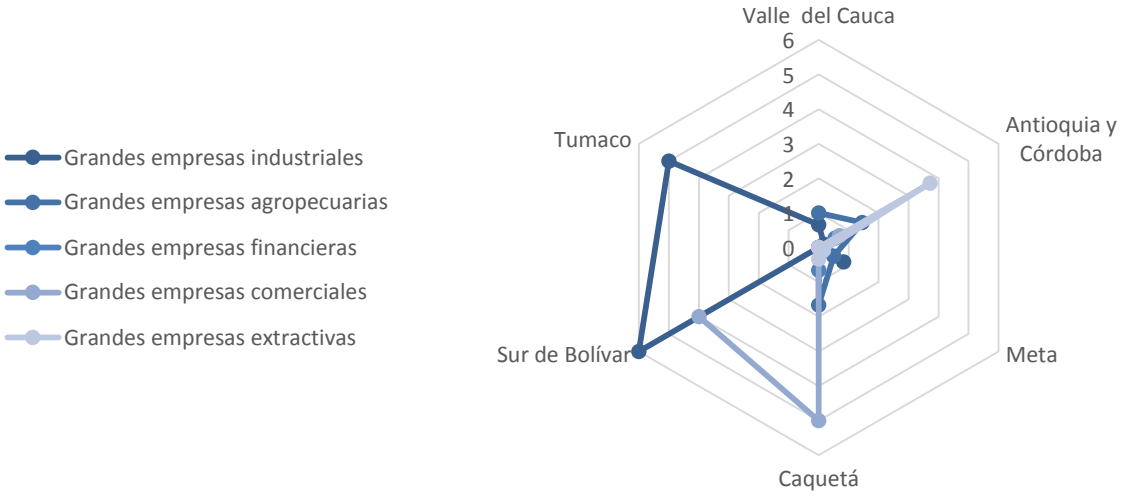


Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los corredores económicos, Caquetá se destaca por tener una mayor proporción de población trabajando en actividades agropecuarias, siguiéndole Meta y Antioquía-Córdoba.

En todos los municipios, con excepción de Tumaco, la actividad agropecuaria es la actividad económica principal o secundaria. Relacionado con lo anterior, se observa que en promedio hay 2 empresas pequeñas agropecuarias por municipio, con excepción del corredor Caquetá que tiene 9 en promedio. Este corredor también se destaca porque tienen promedio 8 pequeñas empresas industriales.

Promedio de pequeñas empresas (con menos de 10 empleados) por corredor económico



Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que en promedio hay un mayor número de pequeñas empresas comerciales que de otro tipo de empresas por corredor. Antioquía-Córdoba lidera el promedio de pequeñas empresas con 49, siguiéndole Meta con 44, Caquetá con 20, Sur de Bolívar con 6 y ninguna para el Valle del Cauca.

El indicador porcentaje de la producción de las toneladas de producto exportado representa la situación inicial en cuanto a las exportaciones de los corredores económicos. Para el caso de café, el corredor de Antioquía- Córdoba presenta un 2% de la producción exportada, mientras que los otros 5 corredores no exportan café.

Solo dos corredores exportan cacao, Antioquía-Córdoba con un 6% y Tumaco con el más alto indicador, del 9% de su producción. Por su parte, en caucho y frutales no hay exportaciones en ningún corredor.

La infraestructura vial es un factor importante a la hora de comercializar las cosechas. Por esta razón, es de gran importancia incluir indicadores que midan el estado de las vías terciarias de los 6 corredores. Uno de los indicadores que mide la capacidad de los corredores en construir vías es el promedio de vías construidos por corredor económico.

En total en 2016, los 34 municipios construyeron 33 kilómetros de vías terciarias, lo que parece una cifra casi despreciable que no alcanza a 1 kilómetro por municipio en el año. Esto evidencia un hallazgo que se repite en todos los niveles, municipal, de asociaciones y de productores, relacionado con las notorias deficiencias en la conectividad de estas zonas por el pésimo estado de las vías terciarias.

Promedio de kilómetros de vías construidos

Corredor económico	Kilómetros
Valle del Cauca-Cauca	2
Antioquia y Córdoba	21
Meta	12
Caquetá	0
Sur de Bolívar	10
TOTAL	**31**

Fuente: Elaboración propia.

En reparación y rehabilitación de vías terciarias, las cifras son un poco mejores, pero distan de ser alentadoras. En efecto en 2016, el número de kilómetros reparados/rehabilitados fue de 159,5, que 4,6 kilómetros por municipio en el año. Este hallazgo corrobora que una de las principales trampas de pobreza que enfrentas las regiones en donde se ejecutará el PMA es el mal estado de las vías terciarias y la incapacidad técnica y financiera de los municipios para asumir esta responsabilidad que tienen asignada por las leyes de la descentralización.

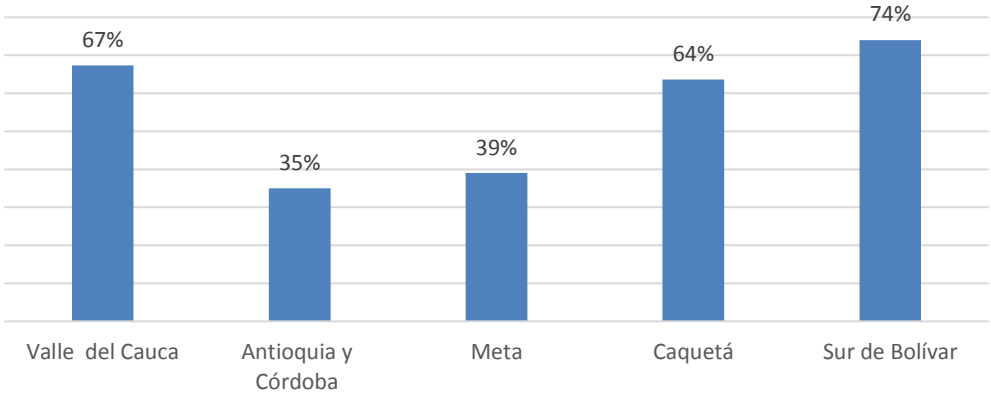
Promedio de kilómetros de vías reparadas y rehabilitadas

Corredor económico	Kilómetros
Valle del Cauca-Cauca	56
Antioquia y Córdoba	41
Meta	48
Caquetá	3,5
Sur de Bolívar	11
TOTAL	**159,5**

Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador relacionado con los anteriores es estado de las vías terciarias, es decir, si estás son transitables o no. En este caso, el corredor Sur de Bolívar lidera este indicador con el 74% de sus vías transitables; sigue Valle del Cauca con el 67% y Caquetá con el 64%.

Porcentaje de kilómetros en vías terciarias transitables



Fuente: Elaboración propia.

Además del estado de las vías, otro indicador que mide que tan transitables son, corresponde a los minutos de desplazamiento de la cabecera de los municipios hasta la capital del departamento. En promedio, el corredor de Tumaco ha sido el que menor número de minutos de desplazamiento tiene, con 8 minutos. Los demás corredores exhiben cifras que van desde 780 minutos (13 horas) hasta 142 minutos (2,3 horas) desde la cabecera municipal hasta la capital del departamento.

Promedio de minutos de la cabecera hasta la capital del departamento

Corredor económico	Minutos	Horas
Valle del Cauca-Cauca	142	2,3
Antioquia-Córdoba	354	5,9
Meta	213	3,5
Caquetá	152	2,5
Sur de Bolívar	780	13
Tumaco	8	n.a.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se construyeron indicadores que identificarán la situación inicial de los municipios con respecto a su infraestructura para la producción y comercialización agropecuaria. En general, los corredores cuentan con muy poca disponibilidad de bodegas, centros de acopio, distritos y minidistritos de riego, trilladoras, tostadoras, tanques de frío y tractores.

Infraestructura para la producción y comercialización promedio por corredor económico

Corredor económico	Valle del Cauca-Cauca	Antioquia-Córdoba	Meta	Caquetá	Sur de Bolívar	Tumaco
Bodegas	1	1	1	0	2	0
Centros de acopio	1	3	2	0	2	13
Distritos y minidistritos de riego	1	0	0	0	0	0

Trilladoras	1	7	1	3	3	2
Tostadora	1	0	0	0	1	0
Tanques de enfriamiento	1	7	1	10	2	0
Tractores	3	8	1	5	3	1

Fuente: Elaboración propia.

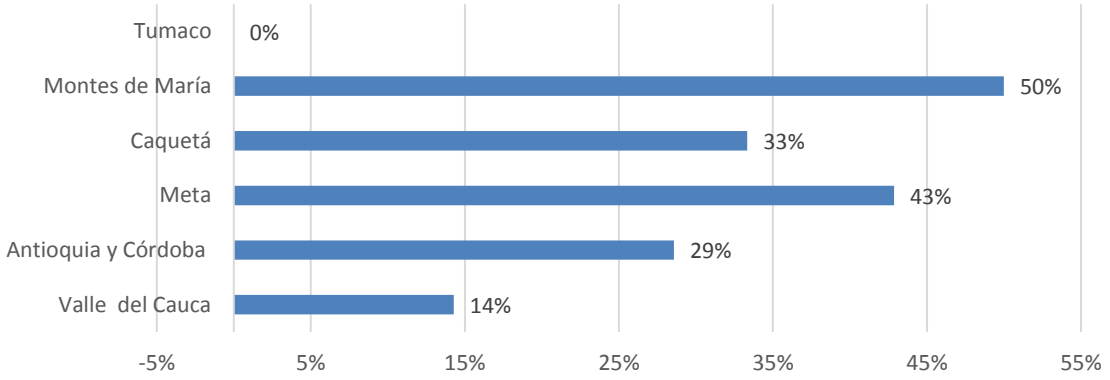
El PMA está diseñado sobre la premisa de que el éxito de los cultivos agrícolas está condicionado a la disponibilidad de infraestructura básica cómo "*vías que lleven de la finca al mercado, puentes, electrificación rural, centros de acopio y distritos de riego*"[33]. Por ello el programa contempla recursos para apoyar la construcción de estos equipamientos. Sin embargo, el diseño de la intervención estipula que cualquier iniciativa para la provisión de infraestructura debe siempre ejecutarse a través de una alianza con un actor público o privado relevante. Por esa razón la existencia de alianzas público privadas (APPs) entre los municipios y actores privados es un indicador importante para la línea de base del PMA.

Uno de los objetivos del programa PMA es incrementar la inversión en infraestructura rural que aumente la eficiencia en el funcionamiento de los mercados. En razón a que los presupuestos disponibles en los municipios para realizar inversiones en vías y adecuación de tierras en particular, son prácticamente nulos, la encuesta indagó sobre las posibilidades de que estos entes aumenten la inversión en esos rubros mediante la promoción de alianzas público privadas..

En resumen, se evidencia que 5 corredores económicos (Valle del Cauca-Cauca, Antioquía-Córdoba, Meta, Caquetá y Sur de Bolívar) han establecidos alianzas, contratos o convenios con entidades públicas o privadas para la construcción de vías y/o mantenimiento, reparación y rehabilitación de las mismas, prestación de asistencia técnica, infraestructura para la adecuación de tierras, riego y drenaje, compra, ejecución o administración de maquinaria y equipos agrícolas y la comercialización de productos agropecuarios.

En este sentido, la mitad de los municipios de Sur de Bolívar han establecido alianzas, convenios o contratos, siendo el corredor con el mejor resultado de indicador de alianzas público privadas. Siguiente a este, se encuentra Meta, Caquetá, Antioquía y Córdoba y Valle del Cauca.

Porcentaje de municipios con alianzas, convenios o contratos con el sector privado por corredor



[33] SOL página 94 de 113.

Fuente: Elaboración propia.

Desagregando, se registran un mayor número de alianzas, convenios o contratos en temas de construcción de vías y/o mantenimiento, reparación y rehabilitación de las mismas. Caquetá cuenta con 12 alianzas para ambos aspectos y le sigue Antioquía-Córdoba. En cuanto a la prestación de asistencia técnica, infraestructura para la adecuación de tierras, riego y drenaje, y la compra, ejecución o administración de maquinaria y equipos agrícolas, se realizaron muy pocas alianzas en el 2016.

A pesar de su debilidad institucional, los municipios cofinancian las iniciativas de la cooperación internacional y de los programas nacionales del gobierno y tienen capacidad para articular las acciones de las entidades nacionales, departamentales y de la cooperación internacional en su territorio.

En general, en todos los municipios hay una satisfactoria cobertura de agua potable, electrificación y alcance de la señal de celular. Se consideran deficientes las coberturas de saneamiento básico e internet. Deben destacarse deficiencias también en la potabilización del agua en el sector rural y en la continuidad en el servicio de energía eléctrica. Las posibilidades de actividades económicas rentables, la seguridad y los servicios públicos estimulan la llegada de gente a trabajar en el campo, porque mejoran las condiciones de vida de los habitantes rurales y reducen la brecha urbano-rural.

En general, las UMATAS tienen una presencia importante en los municipios, aunque su capacidad de respuesta frente a sus funciones es deficiente. No obstante deben resaltarse sus grandes posibilidades en los procesos de articulación y coordinación interinstitucional alrededor de los proyectos que se desarrollan en su territorio como el caso de la UMATA de Santander de Quilichao que tiene un proyecto de manejo de la fertilización con la Universidad Nacional de Colombia. Por su bajo presupuesto y deficiencias en el personal y en los medios de transporte, las visitas de las UMATAS, si se dan, son una vez al año. Por esta razón algunas UMATAS utilizan otras estrategias que son capacitaciones grupales, reuniones por producto con especialistas sobre el tema y reuniones veredales que permiten aumentar la cobertura, pero sacrificando la calidad. Para tener algún impacto, se seleccionan a algunos grupos de productores para dar la asistencia técnica en finca. Los grupos seleccionados son los más cercanos al alcalde de turno. En las UMATAs se pierde la especialización y por ser tan poco el personal, éste tiende a dedicarse más a los asuntos administrativos que a los operativos. La mayoría de los funcionarios vinculados con las UMATAS son Ingenieros Agrónomos, Ingenieros Agroindustriales, Veterinarios, Zootecnistas.

Una institucionalidad presente y viva en muchos municipios es el Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR) que cuenta con la participación de todas las instancias rurales del municipio, que se reúne con alta frecuencia y que lleva actas. Los CMDR gestionan proyectos, contribuyen a la resolución de conflictos y se preparan para el postconflicto. Es una instancia a considerar para la priorización de necesidades y de proyectos en el nivel local.

8. Recomendaciones

Contexto

R1. En cualquier región en donde se ejecute el PMA, debe tenerse en consideración el contexto. En particular, es recomendable tener claro el patrón de ocupación del territorio, la dinámica productiva, los conflictos étnicos, los conflictos por la propiedad de la tierra, los conflictos ambientales por el acceso al uso de los recursos naturales, los antecedentes del conflicto armado y la dinámica del narcotráfico, de los cultivos ilícitos y de la minería, particularmente de la minería ilegal.

R2. En cuanto a la ocupación del territorio, es recomendable tener claro un patrón que se repite con alguna frecuencia y es que los grandes productores se asientan en las mejores tierras que son las tierras planas con acceso al agua o con distritos de riego y los pequeños productores se localizan en las zonas de ladera, de difícil acceso y sujetos al régimen de lluvias.

R3. En cuanto a la dinámica productiva, es recomendable tener claro que los grandes productores en general ocupan el territorio con actividades de ganadería y con plantaciones de monocultivo tales como caña de azúcar y palma de aceite. Por su parte, los pequeños productores campesinos mestizos, los indígenas y los afrodescendientes, por razones ancestrales y de supervivencia, tienen sus sistemas productivos diversificados y ligados a la producción de alimentos con cultivos tales como café, cacao, frutas, hortalizas y leche.

R4. Es recomendable considerar igualmente que la ocupación y la propiedad de la tierra en algunos casos van unidas con lo étnico, en razón a que los indígenas ocupan y son propietarios de los resguardos y los afrodescendientes de las "Tierras de las Comunidades Afros" (Ley 70 de 1993, art. 4). Estas dos últimas formas de propiedad están ligadas con una gobernanza particular del territorio, por su carácter colectivo, de manera que los resguardos son dirigidos por los Cabildos y los Territorios Afros por los Consejos Comunitarios.

R5. En términos del contexto se recomienda tener claros los conflictos que se evidenciaron en algunas regiones, entre los grandes y los pequeños productores, especialmente en el norte del Cauca y en el Valle del Cauca, los que van desde una visión diferente del desarrollo reflejada en una opción de monocultivo versus una de policultivos familiares de economía campesina, hasta conflictos por los recursos naturales tales como el acceso al agua y al aire puro, pasando por la competencia en los mercados.

R6. En general, los pequeños productores campesinos mestizos, los indígenas y los afrodescendientes viven en condiciones precarias en cuanto a la vivienda, el acceso a los servicios públicos y la seguridad social, con ingresos por debajo del mínimo legal y en zonas marginadas y desconectadas de los mercados por el mal estado de las vías terciarias, encerrados en trampas de pobreza cuyos círculos viciosos son difíciles de romper. Esta situación se agrava cuando las cabezas de hogar son mujeres, ancianos o jóvenes. Para generar círculos virtuosos que los lleven por la senda del progreso se recomienda "construir sobre lo construido", innovando sobre modelos que han mostrado resultados efectivos en el pasado, tales como los diseñados y ejecutados por el programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, a los cuales adhirieron los Programas CELI, reconociendo de esta manera las bondades del modelo.

R7. Se recomienda al PMA el diseño de estrategias especiales para la atención de mujeres y minorías étnicas por sus condiciones de vulnerabilidad, pero siendo cuidadoso en no descuidar a los campesinos hombres de edad madura que constituyen la columna vertebral de la denominada

Agricultura Familiar Campesina y dando especial énfasis a los jóvenes con el fin de contribuir con un proceso necesario de relevo generacional.

R8. Los jóvenes tienen pocas motivaciones para trabajar en el campo y prefieren los oficios urbanos. Hay un incipiente proceso de relevo generacional ligado con el conocimiento y la capacitación en las actividades del campo, aunque muchos jóvenes prefieren tener una moto o vender minutos de celular. En buena parte, la salida de los jóvenes del campo a la ciudad está en la visión de sus padres que ven la ciudad como un futuro mejor para sus hijos, dadas las duras condiciones que enfrentan los habitantes rurales. La falta de relevo generacional en el campo tiene tres consecuencias principales: escasez de mano de obra para las actividades agropecuarias, pérdida del conocimiento ancestral del policultivo y del saber hacer en pequeños predios y la obligación de los viejos de trabajar para sobrevivir. Se recomienda diseñar una estrategias específicas para vincular a los jóvenes a las actividades del campo: 1) Darles a los jóvenes acceso a una educación pertinente con el medio rural que les permita innovar en las actividades agropecuarias, 2) Vincularlos a las asociaciones en oficios administrativos, operativos u oficios relacionados con las TICs y 3) Desarrollar programas de motivación e incentivos para los jóvenes de la región, a través de la facilidad para acceder a las diferentes alternativas de fondos para educación y que administra el ICETEX, por ejemplo ACCES, PACES etc.

R9. A pesar de su debilidad institucional, los municipios cofinancian las iniciativas de la cooperación internacional y de los programas nacionales del gobierno y tienen capacidad para articular las acciones de las entidades nacionales, departamentales y de la cooperación internacional en su territorio. Por tal motivo, se recomienda articular y coordinar las acciones desarrolladas por el PMA en el territorio con los respectivos municipios y generar incentivos para vincularlos técnica y financieramente con los proyectos. Esto es parte de la estrategia de sostenibilidad. Similar situación se presenta con las UMATAS; en efecto, por su capacidad de articulación y coordinación de las actividades agropecuarias se recomienda trabajar mancomunadamente con ellas, en particular en proyectos de frutas y hortalizas. En las demás cadenas, es clave articularse también con los gremios de los productores en particular en las cadenas de café, cacao y leche, en donde la Federación Nacional de Cafeteros, FEDECACAO y FEDEGAN y ANALAC, tienen presencia en los territorios, recursos y, en general, ofrecen asistencia técnica y/o capacitaciones especializadas en cada sector. En síntesis, para ejecutar proyectos exitosos se recomienda el concurso de varias instituciones públicas y privadas y, en cualquier caso, es necesaria la coordinación y la articulación con los municipios y, específicamente, con las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATAs).

R10. Para implementar cualquier proyecto que involucre la prestación de servicios, la formalidad en los predios, el mejoramiento de las vías, etc. es necesario en primer lugar tener en cuenta y convocar a las entidades públicas nacionales y territoriales a cargo de cada uno de los temas, por ejemplo, articularse con las Alcaldías y Gobernaciones o para el tema de la formalización de tierras con la Oficina de Instrumentos Públicos y el IGAC, y según sea la situación del productor, con la Agencia Nacional de Tierras, la Agencia para la Renovación del Territorio o Agencia de Desarrollo Rural.

R11. Se considera importante diseñar talleres de construcción de tejido social, porque es probable que como consecuencia del conflicto armado, de la presencia constante de distintos grupos armados y de los desplazamientos y abandonos de la tierra, los productores y campesinos se resistan a establecer estructuras sociales como las asociaciones que se basan en la confianza

mutua y en el beneficio colectivo. Crear espacios de reflexión y acción con los actores involucrados, para buscar colectivamente soluciones a los problemas.

R12. Los programas y proyectos que busquen apoyar el cultivo y la producción de las cinco cadenas, deben ser formulados de manera participativa con la comunidad, con las asociaciones y con las instituciones locales; de esta manera se garantiza un mayor sentido de pertenencia y su alineación con la planeación y la inversión municipal.

R13. Es importante sensibilizar a los productores respecto a que ellos dependen de otros productores para crecer y desarrollarse y que, por tanto, la responsabilidad del crecimiento es compartida y es un trabajo de la red social. Como herramienta se pueden diseñar estrategias para desarrollar el liderazgo compartido en el cual los esfuerzos individuales se transforman en resultados positivos, asumidos por cada participante como un logro colectivo.

R14. Dada la dinámica de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR) encontrada en varios de los municipios estudiados y considerando su capacidad de convocatoria y su proyección hacia la solución de los desafíos del postconflicto, se recomienda utilizarlos como articulación de la actividad institucional y, eventualmente, como instancia de identificación de necesidades y jerarquización de proyectos.

R15. Una de las mayores dificultades que enfrentan los pequeños productores es la comercialización de sus productos y la consecución de aliados y compradores en la medida en la que su producción aumenta, hecho que se agrava en todas las regiones visitadas por las deficiencias en el estado de las vías terciarias que, en la mayoría de los casos, son transitables en verano, pero prácticamente intransitables en invierno, lo que se constituye en una trampa de pobreza de regiones que, en su mayoría, son de postconflicto, así como en el mayor obstáculo para el aumento de la producción y la comercialización de productos agropecuarios. El mantenimiento de las vías terciarias es una función de los municipios que ellos cumplen de manera muy deficiente, especialmente porque no cuentan con recursos para ello y por los altos costos unitarios de este tipo de proyectos. En consecuencia, se realizan obras de mala calidad "que no resisten un aguacero" y, lo que en general hacen, es aportar maquinaria para aplanar las vías. En esta función los han apoyado entidades tales como el ejército, los Departamentos, el programa de Consolidación y algunos programas de cooperación internacional como Colombia Responde, evidenciándose, en todos los casos, que lo hecho hasta el momento es totalmente insuficiente. Para el mantenimiento de las vías terciarias, en general, las comunidades deben apoyar al municipio quien aporta la maquinaria. Dada la importancia de resolver el acceso a los mercados con el mejoramiento de las vías terciarias, considerando la baja capacidad técnica y financiera de los municipios para resolver este cuello de botella y teniendo en cuenta que, en general, las comunidades, especialmente a través a las Juntas de Acción Comunal (JAC) se involucran en el mantenimiento de las vías, se recomienda al PMA contar con una estrategia en vías terciarias que incluya: 1) Coordinación con otras entidades que apoyan este componente tales como el Ejército y los departamentos, 2) Jalonamiento de los recursos de INVÍAS correspondientes al nuevo Programa de Vías Terciarias para La Paz, mediante apoyo técnico a los municipios, elaboración de diseños y cofinanciación, 3) Diseño de instrumentos para que las comunidades, a través de las organizaciones, entre ellas las JAC, sean ejecutoras en el mantenimiento de las vías terciarias.

R16. En general, en todos los municipios hay una satisfactoria cobertura de agua potable en las cabeceras municipales, electrificación y alcance de la señal de celular. La señal de internet tiene una cobertura aceptable y se considera deficiente la cobertura de saneamiento básico. Deben destacarse deficiencias también en la potabilización del agua en el sector rural y en la continuidad y calidad en el servicio de energía eléctrica. Las actividades económicas rentables, la seguridad y los servicios públicos, estimulan la llegada de gente a trabajar en el campo, porque mejoran las condiciones de vida de los habitantes rurales y reducen la brecha urbano-rural. Por las deficiencias identificadas en la cobertura y calidad de algunos de los servicios públicos, se recomienda, entre otros: 1) Utilizar el servicio de mensajes de texto y WhatsApp para enviar información sobre las gestiones de la asociación, para comunicación entre los socios y entre las instancias directivas, y para difundir información de precios y mercados 2) Incluir plantas de generación de energía eléctrica para evitar fallas en los procesos productivos cuando el servicio no es continuo y 3) Promover entre los gerentes de las asociaciones, un uso continuo y disciplinado de internet y correo electrónico en los cafés internet ubicados en las cabeceras de los municipios.

R17. En razón a que en todas las regiones hay presencia de cultivos de uso ilícito con los cuales es difícil competir porque los narcotraficantes financian los insumos y compran los productos en finca con precios por unidad de producto mayores que los productos lícitos, la estrategia del PMA debe incluir componentes de producción, comercialización, provisión de insumos, ambiental y socio-empresarial, de manera que, en conjunto, se genere, por un lado, rentabilidad financiera, y, por el otro, rentabilidad social, al tener los campesinos la oportunidad de acceder a medios de vida lícitos que dignifican sus vidas, al volver a la legalidad. La estrategia podría incluir un componente productivo, uno ambiental y otro socio-empresarial, atendiendo todos los aspectos del agronegocio de una asociación de productores, como es el negocio individual del cultivo del productor y el negocio colectivo de la asociación, acompañado con un componente de sostenibilidad ambiental de largo plazo.

a. Acceso a medios de producción e información y conocimiento para la producción

R18. Los ingresos de los pequeños productores en general son muy bajos, por lo que tienen varias estrategias de supervivencia: la combinación de las actividades productivas agrícolas y pecuarias en sus predios, la utilización de la mano de obra familiar y la venta de su mano de obra como jornaleros. No obstante, existen actividades que con un buen manejo técnico son rentables a pequeña escala y permiten generar excedentes, como son el caso de los cafés especiales en el Cauca, el cacao en Tumaco, el caucho en Caucasia, la piña en el norte del Cauca, el banano en el Valle del Cauca y el plátano en el Sur de Córdoba. Uno de los elementos claves para generar círculos virtuosos en la generación de ingresos es seleccionar actividades intensivas en mano de obra y rentables en pequeña escala con Tamaños Mínimos Rentables, de manera que se generen ingresos por encima del salario mínimo legal y que permitan generar excedentes, que en la política pública agropecuaria colombiana se ha establecido en dos salarios mínimos legales. Estas actividades en otros programas de USAID y en el Ministerio de Agricultura se han identificado para cada una de las cadenas así: 0,5 a 1 hectárea de cafés especiales; 3 a 5 hectáreas de cacao; 0,5 a 2 hectáreas de frutales (plátano, piña, banano, mora, mango) u hortalizas; un hato de 10 vacas y un toro para producción de leche.

R19. En general, existe una alta concentración en la propiedad de la tierra, especialmente de las tierras planas de buena calidad y con riego, que se presenta simultáneamente con el minifundio y microfundio en las tierras de ladera de menor calidad y sin riego. Una de las limitantes de las unidades productivas campesinas es el tamaño del predio. Además, los pequeños productores campesinos que tienen la tierra, presentan una gran informalidad en la propiedad, derivada de sucesiones ilíquidas y compra-venta sin registrar, en unos casos, por los altos costos de la legalización, en otros, por la imposibilidad de registrar propiedades por debajo del tamaño de la UAF. En este último caso, la realidad es que los pequeños están en microfundios, por debajo del tamaño de la UAF, de manera que los tamaños de predios no permiten llegar al mínimo rentable. Las estrategias de los pequeños para acceder a la tierra son varias: a) trabajar en varios lotes, de propiedad de miembros de su familia, b) alquilar tierra, c) alquilar tierra para trabajarla comunitariamente a través de las asociaciones que, en algunos casos, ha sido financiado por los Fondos Rotatorios, d) trabajar "al partir"; esta estrategia también sirve para superar los obstáculos de acceso al crédito o al capital. Por la alta concentración en la propiedad de la tierra, los bajos tamaños de los predios de los pequeños productores y la informalidad en la tenencia, se recomienda: 1) Articular los proyectos del PMA con los programas de formalización de tierras, 2) Promover cultivos asociativos en tierras arrendadas, 3) Promover el uso del crédito para financiar las actividades agropecuarias y 4) Disponer de un personal del PMA en las oficinas de las alcaldías que sea apoyo para realizar los trámites y los pagos de registro y escrituración.

R20. Hay una relativa escasez de mano de obra para las actividades del campo que la encarece y, por ende, eleva los costos de producción. Esta escasez obedece a varios factores: a) la competencia con otras actividades legales que remuneran mejor la mano de obra y la pagan con todas las prestaciones sociales, tales como el trabajo en los ingenios y en las grandes plantaciones; b) la competencia con las actividades ilegales que pagan los jornales al doble o al triple de lo que normalmente pagan los pequeños productores ($75.000 vs $25.000), lo que tiene dos efectos: si se contrata mano de obra para el cultivo, se elevan mucho los costos de producción en actividades que, en general, son intensivas en mano de obra, lo que les elimina la rentabilidad y las hace inviables; el otro efecto es que incentiva al mismo productor y a su familia a jornalear y a descuidar las actividades de su predio; y, c) el envejecimiento de la población rural y la salida de los jóvenes hacia las ciudades; es decir, no hay relevo generacional. Los pequeños productores utilizan varias estrategias para proveerse de mano de obra barata: utilizan su propia mano de obra; utilizan la mano de obra familiar, incluyendo, en algunos casos, a los menores de edad; contratan jornales de sus vecinos cuando hay y no son tan costosos; y, realizan intercambio de trabajo en lo que se llama "cambio de mano". Por la escasez relativa de mano de obra se recomienda promover proyectos que guarden un equilibrio entre los siguientes elementos: 1) que sean intensivos en mano de obra, 2) que tengan altas densidades de siembra, 3) que presenten altas rentabilidades esperadas, 4) que tengan el Tamaño Mínimo Rentable y 5) que vincule el trabajo familiar, de manera que la contratación de mano de obra sea mínimo y 6) que existan incentivos económicos para trabajar la propia parcela y no jornalear.

R21. En general, los pequeños productores no tienen acceso al agua a través de distritos de riego, sino a través de las lluvias, de fuentes abundantes de agua y de reservorios. Por eso, en general, no se produce en épocas de sequía. La tecnología les permite sortear esa situación protegiendo el cultivo cuando hay verano con una más frecuente fertilización. Por lo anterior, los productores ven el seguro de cosechas como una necesidad, especialmente frente a las inclemencias del clima. Dada la importancia de los distritos de riego para aumentar la rentabilidad de las parcelas campesinas y disminuir los riesgos climáticos, se recomienda

promover los pequeños distritos de riego, mediante las siguientes estrategias: 1) Financiar los estudios y diseños, 2) Apalancar recursos de las entidades competentes como el FONAT, la Agencia de Desarrollo Rural y la Agencia para el Desarrollo Territorial, 3) Promover y apoyar el acceso al crédito asociativo de FINAGRO que incluya Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) para las construcción de sistemas de riego, 4) Financiar y apoyar la construcción de reservorios con diseños técnicos.

R22. Los cultivos de cacao, caucho y frutales se sembraron, en una buena proporción, con material vegetal seleccionado o comprado en viveros certificados por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), de manera que se garantizaron las productividades esperadas y se evitó la propagación de plagas y enfermedades. Asimismo, para el manejo del cultivo del banano se escogieron variedades de porte bajo, para su manejo en ladera y para el control de plagas y enfermedades. No obstante, los altos costos del material vegetal certificado son un móvil para no utilizarlo, especialmente cuando es uno de los mayores costos de instalación. La recomendación es siempre utilizar material vegetal certificado o utilizar material de viveros certificados por el ICA. En el caso del café, se recomienda utilizar material vegetal propagado por o con el apoyo técnico de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

R23. Los cultivos estudiados utilizan tecnologías intensivas en mano de obra, preparación del suelo con tractor, uso de fertilización, buen manejo integrado de plagas y enfermedades (MIPE), cosecha manual (a diferencia de otros países en donde se hace mecánica) y control manual de malezas. En algunos casos (plátano, banano y piña) se realizan procedimientos técnicos que consisten en prácticas culturales que permiten la programación escalonada de las cosechas, para programar el momento de la cosecha de acuerdo con los requerimientos del mercado. También en algunos cultivos tales como plátano, banano y piña, se utilizan plásticos acolchados y embolsado para el control de malezas, lo cual reduce los costos de producción. Dada la importancia de la Asistencia Técnica (AT), se recomienda que el PMA financie este componente con las siguientes características: 1) AT finca a finca, 2) Frecuencia mínima de una vez por mes por agricultor, 3) Vincular profesionales de excelencia , 4) Contar con los recursos para utilizar metodologías participativas, Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs), metodologías teórico-prácticas, granjas experimentales, giras, intercambios de experiencias, 5) Promover a los mejores productores para que los demás copien, 6) Revisar los lotes y enseñar en campo y 7) La Asistencia Técnica debe ser integral e incluir los aspectos técnicos, ambientales, postcosecha, socio-empresarial y de mercado.

R24. La asistencia técnica debe ser frecuente (cada mes) y darle confianza al agricultor. La frecuencia ideal de las visitas de asistencia técnica es una vez al mes. Una buena asistencia técnica requiere revisar los lotes en cada visita y enseñar en campo. Lo ideal para una buena asistencia técnica es una vista por mes a la finca y al lote. La asistencia técnica debe complementarse con capacitaciones técnicas, granjas experimentales demostrativas y otras estrategias grupales. De allí, parte de su éxito. Un asistente técnico con transporte (moto) hace entre 3 y 4 visitas por día.

R25. Los procesos postcosecha tales como fermentación y secado en cacao; despulpado, lavado y secado en café; ordeño en lugar limpio y seco; y, desmanado, lavado y empaque en banano y plátano se realizan en finca, por lo que cada productor debe tener su área de beneficio con cajones de fermentación y secadero en el caso de cacao; despulpadora, lavadero y secadero en el caso del café; un sitio de ordeño con techo y piso de cemento para la leche; y un lavadero con

techo y el piso en cemento en el caso de banano y plátano. Con esto, se agrega valor agregado en finca y se vende producto de mayor calidad. La postcosecha y la infraestructura en finca, tales como el despulpado, fermentación, lavado, desmane y empaque, son importantes para fortalecer los procesos de comercialización. Con el fin de mejorar la calidad de los productos y aumentar el valor agregado por el productor en finca, se recomienda al PMA: 1) Incluir un módulo de postcosecha en los procesos de Asistencia Técnica que incluya procesos de beneficio y postcosecha, 2) Promover la financiación de los equipos de beneficio a través del crédito bancario o de los Fondos Rotatorios, tales como cajones de fermentación, despulpadoras y canastillas, 3) Promover la financiación de la infraestructura de beneficio y lavado a través del crédito bancario o de los Fondos Rotatorios, tales como secaderos, lavaderos, lugares de ordeño.

R26. Otros costos de comercialización son los costos logísticos y de la red de frío. Otros costos importantes, del entre el 5% y 10%, son las pérdidas postcosecha. Los costos logísticos y de transporte son unos de los mayores costos en la comercialización. Las canastillas son una inversión necesaria para la comercialización y para reducir las pérdidas postcosecha. Requieren de un manejo para lavado y logística e implica costos de fletes falsos. Es importante buscar financiación para que los productores y las asociaciones cuenten con suficientes canastillas para su operación, especialmente en frutas y hortalizas.

R27. Para hacer más eficiente la asistencia técnica de manera que permita aumentar los rendimientos y reducir los costos de producción y, por ende, incrementar la rentabilidad por unidad de área, se recomienda: 1) Incluir en los protocolos de la AT, el registro correcto de los costos de producción y de las ventas, 2) Promover la financiación de los fertilizantes como una estrategia de aumento de los rendimientos y por ende de la rentabilidad, 3) Incluir el conocimiento sobre las dosis recomendadas para racionalizar los costos de producción, 4) Incluir buenas prácticas de postcosecha: fermentación, despulpado, desmane, lavado, desinfección, secado, empaque, 5) Ofrecer capacitaciones adicionales que incluyen lo técnico, administrativo y hasta jurídico, 6) Promover la compra asociada de insumos al por mayor a través de las asociaciones.

R28. Para facilitar la adopción entre los agricultores con bajos niveles de formación y de edad avanzada, se utilizan nuevas técnicas de transferencia de tecnología "teórico-práctica". Una de las estrategias de adopción es trabajar con agricultores líderes para dar resultados y que los demás copien. Cuando el agricultor tiene crédito es más pilo y mejora la adopción. Con una buena asistencia técnica, con buen técnico y tiempo adecuado de acompañamiento, los agricultores adoptan tecnología y se ve el cambio. Una buena asistencia técnica trata de combinar los conocimientos académicos con los conocimientos de los productores y de sus ancestros, buscando que se complementen y no que choquen. De esta manera, los niveles de adopción son mayores porque el agricultor se siente respetado en sus conocimientos no académicos. Para una adopción efectiva, se requiere una buena frecuencia, dejar tareas y pedirlas en la siguiente visita. Para una buena adopción no se debe imponer el conocimiento, sino utilizar metodologías participativas y teórico-prácticas. También funciona mostrar en un pequeño pedazo de terreno y comparar con los métodos tradicionales.

R29. Hay varios tipos de productores: los que tienen ganas y recursos que asimilan y sacan provecho de la AT; los que tienen ganas pero no tienen recursos para implementar las recomendaciones que se desestimula porque no puede hacer las inversiones y el que no tiene ni recursos ni interés. La adopción depende de la actitud del productor para aprender y de los

recursos que tenga para aplicar las recomendaciones. Por esta razón, además de financiar la asistencia técnica, para tener mayor impacto, los programas deben financiar los insumos, como en el caso de Alianzas Productivas y Colombia Responde. La adopción depende de poder aplicar los insumos y de tener riego porque en verano, sin agua, los productores no trabajan las parcelas porque tienen alta probabilidad de perder.

R30. Los bajos ingresos de la actividad agropecuaria hacen que sea imposible para un pequeño productor pagar la asistencia técnica, razón por la cual es necesario subsidiarla. En otras palabras, con los márgenes de utilidad que obtienen los productores no alcanza para pagar a los extensionistas. De allí la importancia de la financiación de la asistencia técnica por parte de los programas del gobierno y de la cooperación internacional. Este rubro se constituye en el rubro de mayor impacto de los programas y el que se recomienda fuertemente financiar por parte del PMA, por su alto impacto por unidad de inversión. Además, los productores asociados tienen mayores facilidades para recibir asistencia técnica, por lo que se recomienda al PMA, contribuir a crear las capacidades para que las asociaciones consolidadas en los aspectos comerciales, den asistencia técnica integral a sus miembros.

R31. Por la falta de presencia del estado en estas zonas, el asistente técnico se constituye en la única persona que los apoya que lo visita. Los técnicos de campo se convierten así en amigos, confidentes y asesores en todas las áreas (familia, violencia, etc.). Por esta razón, el perfil del técnico de campo es particular, porque es una persona que se entrega al servicio de la comunidad. De allí la importancia de complementar la asistencia técnica con la atención social y psicosocial.

R32. Los asistentes técnicos de campo de los programas, en general son profesionales muy comprometidos que logran transmitir sus conocimientos técnicos a los productores quienes, con el tiempo del acompañamiento que fue mínimo de un año, lograron asimilar las técnicas y aplicarlas. Varios factores inciden: el tiempo del acompañamiento (más de un año), la escogencia del personal idóneo, comprometido y de excelencia, una buena remuneración, una carga de trabajo razonable, posibilidades de movilización para ir de finca en finca, material de apoyo para las capacitaciones e instrucciones y una buena dotación de por lo menos acceder a computador, internet y celular. Por su impacto y resultados se deduce la importancia de financiar la asistencia técnica en campo.

R33. Siendo la asistencia técnica una herramienta eficiente para transferir conocimiento, se encuentra que los productores quisieran contar con más capacitaciones en temas específicos según la cadena, tales como: 1) En cacao: al manejo del sombrío, producción orgánica, propagación y postcosecha, 2) En café: diseñar paquetes tecnológicos y un manual de prácticas productivas para que en la prestación del acompañamiento se transfiera conocimientos que respondan a las necesidades ambientales y 3) En caucho: al inicio del cultivo se espera la verificación en finca, de las condiciones básicas, al momento del rayado inicial del árbol, enseñanza en finca y verificación de que el agricultor lo está haciendo bien.

R34. Se recomienda igualmente, contratar personas de la región que conozcan el cultivo y que sean reconocidas por los productores, esto suprimiría barreras culturales y facilitaría la transferencia y adopción del conocimiento. Igualmente se recomienda aprovechar las experiencias exitosas de productores que ya realizaron, con la ayuda técnica de programas anteriores, implementaciones positivas, esto servirá de base para incentivar a los nuevos

productores. Es importante también desarrollar acciones (visitas, seguimiento, control) para sensibilizar e insistir en la importancia de estandarizar el producto desde la finca, porque esto redundara en beneficios de la estandarización de la cantidad y calidad del producto. Para motivar a los productores se pueden crear planes de incentivos. De otro lado, con el objetivo de dejar capacidades instaladas en una comunidad para el desarrollo de las cadenas productivas, se hace necesario establecer estrategias para fortalecer las asociaciones, para que estas repliquen su conocimiento a todos los productores (asociados o no), y adelanten gestiones en favor de la comunidad en general.

R35. Con el fin contar con personal técnico actualizado se recomienda de fortalecer los lazos de los asistentes técnicos y los programas con las instituciones que generan tecnología tales como Corpoica y las universidades.

R36. La asistencia técnica del aliado comercial también es muy importante porque orienta la producción hacia los requerimientos de los mercados. En algunos casos la presta el aliado a través de la asociación. La empresa privada como aliado comercial juega, en algunos casos, un papel protagónico en la asistencia técnica a los productores.

R37. La asociatividad permite que los pequeños productores accedan al servicio de asistencia técnica que, de otra manera con la UMATA, prácticamente no reciben o reciben un servicio sin la frecuencia adecuada y, por lo tanto, de baja calidad. Estar asociados facilita la prestación de la asistencia técnica, ya sea por parte del aliado comercial, de la misma asociación o de los programas del gobierno y de la cooperación internacional. Igualmente facilita la entrega de insumos. Estar asociados permite jalonar nuevos aliados con recursos o conocimientos, permite articular los esfuerzos de varias instituciones. Estar asociados permite recibir asesoría técnica especializada, por ejemplo, en producción orgánica. El trabajo en las asociaciones reconstruye el tejido social, crea capital social. Una asociación con un buen proyecto genera sentido de pertenencia y proyección hacia el futuro.

R38. La producción orgánica se percibe, no solo como rentable y que contribuye con la protección del medio ambiente y de la salud de productores y consumidores, sino como un elemento que mejora la calidad de vida en todos los aspectos. Además, los productores son conscientes de que la agricultura orgánica va de la mano de lo ambiental, entre ello, recuperar el suelo. La producción orgánica no es una iniciativa individual, sino que requiere de un trabajo colectivo en lo productivo. En general, los productores involucrados en lo orgánico conocen perfectamente las técnicas de la producción orgánica, tales como la labranza mínima, que no se hacen quemas, ni se utilizan fungicidas e insecticidas; los controles se realizan con extractos de plantas; la fertilización se realiza con materia orgánica. Se protege y conserva el medio ambiente, por ejemplo, se recuperan los suelos. Se recomienda promover la producción orgánica, siempre que sea financieramente rentable y se cuente con una opción tecnológica probada.

R39. Los cultivos, en general, utilizan técnicas amigables con el medio ambiente. Tal es el caso del cacao, el café con sombrío, la piña orgánica y de las barreras vivas para el plátano que se utilizan como una estrategia para prevenir pérdidas por vendavales y como una buena práctica desde el punto de vista ambiental. En los procesos productivos hay conciencia de la importancia de la conservación del medio ambiente, por parte de los pequeños productores. Las barreras vivas con multiestrato y los sistemas silvopastoriles en la producción de leche son buenas

prácticas que contribuyen con la producción y con el medio ambiente. Se recomienda promover opciones tecnológicas amigables con el medio ambiente y adaptadas al cambio climático.

R40. Los proyectos productivos deben valorar la integración de otros cultivos que a corto y mediano plazo den a los productores la capacidad financiera y el tiempo para ocuparse del cultivo de cultivos o producción a más largo plazo. Esto a partir de ofrecer asistencia técnica multipropósito o la articulación con otras cadenas productivas. De no ser así, se corre el riesgo que los productores se desmotiven, y que abandonen sus cultivos por actividades de baja inversión y alta rentabilidad

R41. En general, los pequeños productores tienen varios cultivos en su predio como una estrategia de diversificación de los ingresos y del riesgo. Los cultivos adicionales, además de complementar los ingresos, sirven para la seguridad alimentaria. En las parcelas de pequeños productores, se recomienda mantener, en lo posible, el policultivo y los cultivos de seguridad alimentaria.

R42. Los productores acceden con dificultad al crédito del Banco Agrario. Cuando la asociación tiene Fondo Rotatorio, los productores acceden a financiación a través de créditos del Fondo que tiene intereses más bajos que los del Banco Agrario. Para necesidades urgentes, se acude al préstamo del "gota a gota" que cobra intereses de hasta 20% diario. Los productores también acuden al microcrédito de Bancamía o Mundo Mujer que son más favorables que el "gota a gota". Otra fuente de financiación de los pequeños productores son los intermediarios. Otra estrategia de financiación es la producción "al partir". Una de las razones de los incumplimientos de los créditos son las inclemencias del clima. Para una buena estrategia productiva que permita contar con producto para comercializar a través de las asociaciones, se recomienda apoyar a los pequeños productores campesinos en el acceso al crédito formal, al microcrédito y a los Fondos Rotatorios.

R43. Las intervenciones que busquen fortalecer el acceso a créditos y la bancarización de los productores, deben: 1) Reconstruir la confianza frente al sistema bancario y financiero y hacer pedagogía frente al uso de las entidades bancarias, 2) Procurar acuerdos con las entidades financieras para ofrecer créditos con condiciones de pago que estén acordes con el flujo de recursos del sector agrícola, considerando los ciclos de cada cultivo en particular, 3) Realizar reuniones con el sector financiero con el fin de invitarlo a diseñar productos de financiación así: a) De largo plazo en los cuales los desembolsos se realicen progresivamente, o establecer periodos muertos en donde los cultivadores puedan producir antes de empezar a pagar los créditos y b) De corto plazo o microcréditos, para solventar las necesidades básicas en momentos críticos, con ello se evitaría que los productores fueran víctimas de la oferta de pago rápido del producto, por parte de los intermediarios.

R44. Los Fondos Rotatorios conformados por la devolución de los subsidios a una cuenta común de la asociación, son la estrategia más certera para la sostenibilidad de largo plazo de los proyectos, ampliar la producción y fortalecer administrativa y socialmente a las asociaciones. En cualquier caso, se recomienda al PMA conformar Fondos Rotatorios en las asociaciones de productores.

R45. En razón a que los factores climáticos tales como sequías, inundaciones y vendavales son unos de los principales riesgos de la producción agropecuaria para los pequeños productores se

recomienda promover o subsidiar el uso del seguro de cosechas. Se sugiere hacer arreglos institucionales para brindar seguros para cubrir las pérdidas parciales o totales de los cultivos

R46. La producción orgánica y el BPA contribuyen a abrir nuevos mercados, mejor remunerados para los pequeños productores, por lo que inciden positivamente en los retornos económicos. Los agricultores ven las buenas prácticas como estrategia para mejorar los ingresos. Por lo tanto, se recomienda promover y financiar las actividades para que los pequeños productores de café, cacao, caucho, leche, frutas y hortalizas obtengan certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Pecuarias (BPG), EUROGAP y certificaciones tales como Fair Trade, Orgánica, Rainforest Alliance, UTZ, de origen o de taza, como una estrategia de mejoramiento de los ingresos, mantenimiento de los mercados y sostenibilidad ambiental.

R47. Procurar que los programas apoyen la financiación de las actividades relacionadas con la certificación (auditoría, obtención del diploma etc.), porque esta es una de las principales barreras para implementar las BPA y las certificaciones. Asimismo, gestionar desde un enfoque de política pública, la puesta en marcha de beneficios como la disminución de costos de producción a los productores de cultivos con BPA ya que estos tienen un valor ecológico para la comunidad; esto motivará el desarrollo y la expansión de BPA. Las intervenciones futuras deben propender porque los insumos entregados a los productores, por parte de las asociaciones, sean orgánicos y que estos cumplan con los estándares necesarios para la conservación de los suelos y las fuentes de agua. Es necesario concientizar a los productores que el uso de insumos orgánicos no solo tendrá efectos en el entorno y en la sostenibilidad de los proyectos, sino que también permitirá a los productores ya a las asociaciones a acceder a certificaciones, mejorar su calidad y generar mayores ingresos.

R48. Es necesario resolver cómo hacer la recolección y disposición del plástico que utiliza en el cultivo de la piña, para evitar la contaminación de los suelos. En la producción de plátano y banano se utiliza el embolsado que genera impactos ambientales negativos. El impacto es menor si las bolsas se usan sin insecticida. Por lo anterior, se recomienda promover las relaciones entre las asociaciones de productores y Campo Limpio de la ANDI para la disposición de residuos tales como las bolsas de banano y plátano y los acolchados de la piña, puesto que esta es la única entidad autorizada para la disposición de este tipo de residuos.

R49. Diseñar un plan de acompañamiento de expertos a las asociaciones, para la formulación y presentación de proyectos, esto con el fin de minimizar los errores y lograr jalonar un mayor número de oportunidades para captar recursos (regalías, cooperación internacional etc.). Con el fin de romper las barreras y dificultades económicas para tener personal que se comunique y mantenga una relación constante con las instituciones, se recomienda proveer a las asociaciones de un funcionario encargado para la articulación institucional. PMA debe orientar las intervenciones hacia el interior de las asociaciones, teniendo en cuenta las características y niveles de desarrollo de cada una de ellas, pero siempre focalizándose hacia el fortalecimiento institucional y administrativo de las asociaciones y sus facultades

b. Acceso a medios de comercialización e información y conocimiento para la comercialización

R50. Dado que, en general, los mercados y compradores son: 1) mercado de exportación cuyos compradores son empresas exportadoras del sector privado tales como Banacol, 2) mercado interno cuyos compradores son los intermediarios, las asociaciones y empresas del sector privado tales como la Compañía Nacional de Chocolates y 3) mercado de transformación cuyos compradores son empresas de la industria procesadora, tales como PepsiCo y Fruandes y para obtener mayores excedentes, se recomienda que las asociaciones segmenten los mercados y los complementen así: 1) exportación + mercado interno, 2) exportación + procesamiento o 3) exportación + mercado interno + procesamiento de las terceras calidades.

R51. El sector privado es clave en la consolidación de las asociaciones. Los compradores y aliados comerciales de las asociaciones de productores son empresas del sector privado, muchas grandes y reconocidas como la Compañía Nacional de Chocolates, Case Luker, Alpina, Alquería o Banacol, otras nacionales de tamaño mediano tales como Fruandes y otras empresas regionales tales como Cañaveral. Se recomienda vincularlos como aliados comerciales, transferidores de tecnología y dinamizadores de los mercados, aspectos claves para los proyectos asociativos de pequeños campesinos.

R52. Por la ya mencionada precariedad de los ingresos de los habitantes rurales, otra de las estrategias de supervivencia es asociarse. En efecto, una de las principales motivaciones para asociarse es el aspecto económico alrededor del desarrollo de cadenas productivas por producto, para mejorar los ingresos y para comercializar los productos de las parcelas. Uno de los mayores incentivos para asociarse es progresar y mejorar la calidad de vida para los productores y para sus hijos. El éxito de una asociación es una inspiración para muchos productores de cultivos ilícitos que ven en su vinculación con asociaciones la posibilidad de tener una vida digna con actividades lícitas. Así, la más clara y eficaz estrategia para vincular a los pequeños productores con los mercados es la conformación y fortalecimiento de las asociaciones de productores, tal como lo tiene previsto el PMA.

R53. Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son la base de la organización social. Las JAC se entienden con asuntos colectivos de la comunidad con un enfoque social, mientras que las organizaciones de productores tienen un enfoque más sectorial, dirigido al mejoramiento de los ingresos a través del jalonamiento de recursos para asistencia técnica y del acceso a los mercados a través de la comercialización de los productos. Algunas otras formas de organización están asociadas con la etnia como por ejemplo, los Consejos Comunitarios con las comunidades afro y los resguardos con las comunidades indígenas. Los Consejos Comunitarios de los afros se ocupan de temas más macro y los indígenas se organizan alrededor de los resguardos y los cabildos. La organización social de las JAC se supedita a la organización étnica de los cabildos y Consejos Comunitarios. En razón a lo anterior, se recomienda: 1) Vincular a las Juntas de Acción Comunal (JAC) con una estrategia de mantenimiento de vías terciarias, 2) Promover la creación de asociaciones de productores por producto o por grupo de productos en cadenas productivas y consolidar las asociaciones existentes en una estrategia de vincular a los pequeños productores con los mercados, 3) Articular las acciones del PMA con los cabildos indígenas que rigen en los resguardos y Consejos Comunitarios que rigen en las tierras colectivas de los afrodescendientes como una estrategia de sostenibilidad de las acciones del PMA y de vinculación de las minorías étnicas al programa.

R54. Una forma de reducir los costos (para los productores) de producción y los costos de funcionamiento (para las asociaciones) es creando capacidades de transporte dentro de las

mismas asociaciones, apoyando la compra vehículos o realizando acuerdos con empresas transportadoras.

R55. El trabajo al interior de las cadenas productivas y las alianzas público-privadas son estrategias determinantes para participar en la comercialización, pues son un mecanismo de repartición de rentas al interior de la cadena. Una de las ventajas de asociarse es que los productores se apropian del margen del comercializador. Las asociaciones de productores construyen tejido social, permiten consolidar los valores de las comunidades, tales como la solidaridad y permite crear redes sociales. Las asociaciones dan sentido de pertenencia y, al fortalecer el tejido social, dan esperanza para el futuro. Una asociación bien manejada eleva la imagen de la comunidad y la autoestima y autoimagen de cada uno de los participantes, lo que los incentiva, incluso, a salir de actividades ilegales como los cultivos ilícitos. Dignifica sus vidas y les permite ofrecerles a sus hijos futuros dignos. Las asociaciones se ven como instrumentos de desarrollo para las comunidades, como redes de solidaridad y posibilidades de progreso.

R56. Las asociaciones de productores son empresas formales que cuentan con certificado de Cámara de Comercio, estatutos, estados financieros elaborados por contador, actas, etc. Esa formalidad tranquiliza a los asociados y atrae más asociados. En algunas organizaciones, los estatutos promueven la participación mediante premios y sanciones. Cuando los asociados no cumplen con sus cuotas de producto, la asociación puede hacerlos cumplir, haciendo uso de los reglamentos. Las asociaciones vinculan personal a través de contratos de prestación de servicios. En general, las asociaciones no tienen software para el manejo de las cuotas y ventas, pero sí llevan registros de agricultor por agricultor. En general, las asociaciones manejan facturas con Resolución de Facturación expedida por la DIAN. Las asociaciones cuentan con estados financieros al día, elaborados por un contador. Los estatutos de las asociaciones también sirven para mantener la disciplina en esfuerzos colectivos tales como la producción orgánica. Las asociaciones cuentan con estatutos que establecen la composición, funciones y frecuencia de reuniones de las Asambleas y las Juntas Directivas, así como el monto, la frecuencia y la metodología de incremento de las cuotas de sostenimiento de las asociaciones. Igualmente establecen sanciones para los productores que incumplan con el pago de la cuota. Estar al día con las cuotas es un buen indicador para una asociación. Las asociaciones de productores dan poder de negociación para comprar insumos al por mayor, negociar los precios de los productos con los compradores y negociar con los municipios las necesidades de infraestructura. Asimismo, permite acceder a los recursos de los programas del gobierno y de la cooperación internacional. Los productores reciben muchos beneficios como asociados, tales como asistencia técnica, insumos, capacitaciones, etc. La asociatividad permite visionar nuevas formas de negocio: exportación, transformación, que no son posibles para un productor individual, motiva la ampliación de las áreas sembradas y del trabajo en grupo y las asociaciones integran a personas marginadas y aisladas, que no tienen ninguna atención por parte del estado. La asociatividad contribuye a generar lazos de solidaridad y fortalece el tejido social. Dado el diferente nivel de desarrollo de las asociaciones de productores en la comercialización de los productos, se recomienda contar con estrategias diferenciadas según el nivel de desarrollo, así: 1) Nivel 1: tutoría en la gerencia; apoyo en contabilidad, estatutos, consolidación de los órganos de dirección, organigrama mínimo y vinculación de una planta de personal mínima a través de contratos de prestación de servicios; implantación de sistemas de registro de recibo de producto a los productores y liquidación de ventas según calidad; apoyo en la gestión comercial de negociación de convenios de comercialización; conformación del Fondo Rotatorio; 2) Nivel 2:

apoyo en la operación de la logística de transporte, acopio, selección, lavado y empaque; apoyo en Revisarías Fiscales; diseño e implementación de estrategias de comunicaciones; apoyo en la ampliación de mercados, uso de la información del Sistema de Información de Precios y Mercados (SIPSA); apoyo en la elaboración de Planes de Negocio y de Planes de Acción; 3) Nivel 3: apoyo en la consolidación de la empresa comunitaria: gestión financiera para obtención de créditos bancarios; apoyo en logística de transporte, acopio y transformación; apoyo en gestión comercial: inteligencia de mercados, análisis de competidores; mercadeo y ventas (páginas web, promoción en redes sociales, etc.).

R57. Promover el intercambio de experiencias y de soluciones que las asociaciones han dado a obstáculos similares, lo que podría aportar en la conformación de una red de asociaciones que en un futuro podría contribuir a la comercialización de los productos.

R58. En las asociaciones de productores, los miembros se unen a través de lo productivo. La relación beneficio-costo de pertenecer a una institución como una asociación de productores es muy buena, porque se obtienen muchos beneficios con un aporte relativamente bajo. La asociatividad es una institución que genera deberes (pago de la cuota de sostenimiento) y derechos (comercialización, acopio, transporte). Una asociación que funciona bien en la comercialización y paga rápido y en efectivo a los asociados, genera un flujo de caja que les permite a los productores contar con los recursos del diario. Las asociaciones pagan en efectivo y con poco plazo, como le sirve al campesino. También permite la construcción de proyectos colectivos que proveen servicios a los cuales los asociados no tienen fácil acceso de manera individual, como el crédito a través de los Fondos Rotatorios y la tecnología a través de la asistencia técnica. Una asociación funciona si se logran establecer mecanismos de incentivos y de sanciones. Una vez consolidada una asociación en los asuntos comerciales, se recomienda apoyar a las asociaciones para promover servicios a sus asociados tales como Asistencia Técnica, crédito para la producción a través de microcrédito o Fondos Rotatorios, fondos de solidaridad, venta de insumos, etc.

R59. Para consolidar una empresa asociativa se requiere de infraestructura para el centro de acopio, las oficinas y, en algunos casos, las plantas de proceso y transformación. Igualmente se requiere una dotación de computador, software contable y de registro de compra de productos a los productores y venta a los aliados comerciales, etc. Cuando las asociaciones de productores tengan consolidada la empresa y la operación comercial, se recomienda promover y apoyar la construcción y operación de centros de acopio y procesamiento, previa la realización de los respectivos estudios de factibilidad y a través de la gestión de créditos bancarios. Dar el paso al valor agregado, aunque es un sueño generalizado, requiere de: 1) estudio de factibilidad, 2) contar con oferta suficiente de materia prima, 3) contar con un comprador.

R60. Las asociaciones o los aliados transforman la fruta de tercera que no se transa en el mercado en fresco, ya sea por su tamaño o por su grado de madurez. Las calidades de tercera que no son aceptadas en los mercados de productos en fresco, son vendidas a empresas que transforman la fruta, por ejemplo, Fruandes que deshidrata frutas para exportación. La transformación se ve como una estrategia para estabilizar los precios. La transformación adquiere mayor sentido cuando se destina para ello la producción de tercera calidad y se mantiene el mercado en fresco para el mercado nacional o para exportación. Es decir, es un proceso complementario en la segmentación de los mercados. El negocio solo de transformación para los pequeños productores, en general, no es viable. Se hace viable cuando complementa el

mercado en fresco nacional o de exportación. Los piñeros de Santander de Quilichao venden piña de "tercera" para deshidratar a Frutos de Los Andes que también deshidratan otras frutas tales como mango, uchuva, banano y pithaya para exportación. Se utilizan las piñas de menor tamaño que no sirven para el mercado en fresco. En Tierralta pelan y lavan el plátano y se lo venden a PepsiCo para que ellos hagan tajadas de plátano frito como snacks en una presentación que se llama Naturchips. El procesamiento requiere de mano de obra calificada en los oficios (v.g. pelado del plátano). Como una estrategia de complementar los ingresos y utilizar de la mejor manera las calidades de tercera, se recomienda establecer una línea de comercialización ligada a la transformación de las "terceras", ya sea con un aliado comercial, ya sea con el establecimiento de una planta de transformación de la asociación, previa la realización de un estudio de factibilidad.

R61. Las deficiencias en la infraestructura de acopio son un obstáculo para la ampliación de los mercados. Las asociaciones al no tener infraestructura para la comercialización utilizan estrategias logísticas y de planeación: planifican las cosechas con técnicas de producción tales como inducción en piña y encintado en banano y plátano; realizan actividades de postcosecha en finca tales como desmanado, lavado, desinfección y empaque; y, realizan actividades logísticas de transporte de tal manera que se recoja la fruta en el momento justo en el que termina la cosecha y la postcosecha y el producto está listo para llevar al aliado comercial. Por su parte, para la transformación si se requiere de un centro de proceso. En general, la infraestructura de acopio de las asociaciones es donada por programas tales como Alianzas Productivas y Colombia Responde y los lotes dados en comodato por entidades públicas tales como los municipios y URRÁ.

R62. Fortalecer las capacidades (donde existen) o implementarlas (donde no las hay) de las asociaciones, para llevar a cabo pruebas de laboratorio y de esta forma garantizar que el producto cumpla con todos los requerimientos que exige la demanda.

R63. Las asociaciones prosperan cuando hay un buen liderazgo y las personas que perseveran. Los líderes no son los que más saben, sino los que tienen más tenacidad, los que visualizan el futuro y lo que se puede lograr en equipo. El éxito en la comercialización de una asociación es que alguien comprenda el negocio y se empodere. Se recomienda entonces al PMA identificar y promover positivamente a los líderes de las asociaciones y entre ellos, fortalecer el conocimiento comercial y la capacidad de negociación comercial. El fortalecimiento de las asociaciones en el área administrativa es clave para su consolidación. Para que una asociación se pueda consolidar es necesario pagarle a algunas de las personas que dedican tiempo a la administración y comercialización, tales como el representante legal, el contador, el administrador del centro de acopio y otros, porque hay muchas actividades que exigen tiempo. Tienen las responsabilidades de la administración y operación de la empresa. Es importante recomendar la conveniencia de aplicar técnicas en la construcción de liderazgo colectivo, esto facilitará el camino hacia la implementación del programa y dejará la capacidad instalada para la sostenibilidad en la producción y en la comercialización.

R64. Fortalecer la gestión comercial al interior de las asociaciones de productores, implica promover el uso del Sistema de Información de Precios y Mercados (SIPSA) como medio para negociar en los mercados y negociar los contratos y convenios con los aliados comerciales. Es igualmente importante generar las capacidades en las asociaciones para realizar inteligencia de mercados (competidores, nuevos mercados, requerimientos técnicos, empaques requeridos, etc.).

R65. Negociar exitosamente los convenios, acuerdos o contratos de compra de los aliados a las asociaciones implica varios aspectos que se recomienda tener en cuenta: 1) Utilizar los precios de los mercados y las series de precios del SIPSA para definir los precios de venta, 2) Con base en las series de precios del SIPSA, diseñar precios piso o franjas de precios, de manera que se logre una estabilidad en los precios y, por ende, en los ingresos de los agricultores, 3) Permitir a los socios vender parte de su cosecha por fuera de la asociación, como una estrategia para promover la lealtad de los socios con la asociación y, a la vez, permitirles especular y ganar en los mercados cuando el precio sube.

R66. Los aliados comerciales establecen convenios de compra que garantizan la demanda a las asociaciones, establecen precios de compra y éstas pueden ofrecer estabilidad en los precios a los asociados y ampliar los mercados. Un buen aliado comercial fortalece a una asociación y ésta a su vez fortalece a los productores. Un buen aliado es quien respeta los acuerdos comerciales y paga oportunamente a precios razonables. También quien aporta su conocimiento, su compromiso y transfiere tecnología. Se recomienda al PMA seleccionar adecuadamente a los aliados comerciales que pueden ir desde las grandes empresas nacionales e internacionales, hasta compradores locales, pasando por empresas medianas nacionales o regionales e, incluso, los comerciantes de las Centrales de Abastos y los supermercados y grandes superficies.

R67. Los excedentes económicos de las asociaciones se distribuyen entre los asociados en especie. Por el carácter sin ánimo de lucro de las asociaciones se plantea la alternativa de crear empresas comercializadoras. Por la imposibilidad de repartir utilidades en razón a que las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro, Colombia Responde asumió la estrategia de crear empresas de comercialización paralelas a las asociaciones, de manera que las empresas manejaran los asuntos comerciales y las asociaciones los asuntos sociales.

R68. Desarrollar campañas de concientización en las cuales la estandarización el volumen es la base para negociar ventas estables a precios también estables. Respecto a un mejor precio cuando en los mercados este baja, se deben implementar actividades de mejoramiento de la calidad, porque es el aspecto que mantendría un precio que no depende de la variación del producto estándar. Promover y financiar los procesos y la infraestructura de postcosecha en finca para aumentar los ingresos, disminuir pérdidas y aumentar la calidad.

R69. Se recomienda vincular a las mujeres a las actividades administrativas de las asociaciones. Esto genera (en los casos en los que se identificó) que la participación femenina sea validada y reconocida socialmente, como agente generador de ideas.

R70. Una de las principales motivaciones para la agricultura orgánica es mantenerse en el mercado. La agricultura orgánica es una estrategia para mantenerse y competir en los mercados. Para entrar y mantenerse en el mercado de exportación, es necesario contar con BPA. La producción orgánica y las certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas –BPA- son amigables con el medio ambiente y con la salud de los productores y los consumidores y, a la vez, abren o permiten la permanencia en los mercados. Asimismo, permite obtener bonificaciones de precios por encima de los precios de mercado para el producto estándar. Las certificaciones son un medio de comercialización que, además permite obtener mejores precios y abrir nuevos mercados. En varios casos, es el aliado comercial quien paga el costo de las auditorías para

mantener las certificaciones. Se recomienda diseñar una estrategia de promoción y mantenimiento de certificaciones como un medio para mantenerse en los mercados.

R71. Realizar campañas de comunicación y divulgación local y nacional a través de medios masivos (televisión y radio) que ilustren y motiven la compra y la demanda de los productos de las cadenas, resaltando no solo la calidad, también el origen de regiones libres de conflicto armado.

R72. Incentivar la conformación de asociaciones de segundo nivel, cuando esta estrategia sea relevante y contribuya con la consolidación de las acciones de comercialización de las asociaciones de primer nivel. Las asociaciones de segundo piso existentes, requieren de un acompañamiento en la gestión de negocio, en actividades como negociación con aliados comerciales, búsqueda de mercados y desarrollo de productos.

9. Referencias

- DANE, 2016, Censo Nacional Agropecuario. Resultdos.
- FAO, 2003, *Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria.* Editado por Nadia El-Hage Scialabba y Caroline Hattam. Colección FAO: Ambiente y Recursos Naturales N° 4 FAO, Roma. Recuperado de: http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s00.htm#Contents
- Fundación Ideas para la Paz. 2016. "Economías Criminales En Clave de Postconflicto." https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjUo5TUqb3WAhWPbVAKHeTtAwcQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fcdn.ideaspaz.org%2Fmedia%2Fwebsite%2Fdocument%2F56acd739de508.pdf&usg=AFQjCNFIviyQTc4Z1a4wUpkVqKhYRsOOJg.
- Ministerio de Agricultura (Junio 27 de 1977). Artículo 3° [En relación con la protección y conservación de los bosques]. *Decreto por el cual se reglamentan parcialmente el inciso 1 del numeral 5 del artículo 56 de la Ley 135 de 1961 y el Decreto Ley No. 2811 de 1974.* [Decreto 1449 de 1977]. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/decretos/35-dec_1449_1977.pdf
- Rotberg, Robert I. 2002. "The New Nature of Nation-state Failure." *The Washington Quarterly* 25 (3): 83–96. doi:10.1162/01636600260046253.
- Ruiz, María del Pilar, 2010, *Desarrollo Rural Alternativo Sostenible. Lecciones aprendidas. Lecciones impartidas. Programa MIDAS de USAID*, 120 pp, 2010. ISBN 978-958-99604-0-0
- Ruiz, María del Pilar, 2009, *Los Mercados del Café y de los Cafés Especiales. Situación Actual y Perspectivas*, 60 pp, diciembre de 2009. Publicado en https://es.scribd.com/doc/309645271/Mercado-Situacion-Actual-y-Perspectivas-CAFA-S-ESPECIALES
- Ruiz, María de Pilar, 2008, *Situación actual y perspectivas del mercado del cacao en grano colombiano*, 19 pp, noviembre 2008. Publicado en http://www.ard.org.co/midas/departamentos/agricultores-y-cadenas-de-valor/pdf/Mercado_Situacion_Actual_y_Perspectivas_CACAO.pdf

- Taussig, Michel & Rubbo, Anna, 2011, *Esclavitud y Libertad en el Valle del Río Cauca.* Centro de Investigaciones Sociojurídicas (CIJUS), Facultad de Derecho, Universidad de los Andes. Bogotá.
- SIMCI. 2017. "Monitoreo de Territorios Afectados Por Cultivos Ilícitos 2016." UNODC-Gobierno de Colombia.

10. Anexos

Anexo No 1: Indicadores de desempeño de las asociaciones

Anexo No 2: Indicadores de desempeño de los productores

Anexo No 3: Indicadores de desempeño de los municipios

Anexo No 4: Qualitative Comparative Analysis (QCA)

Anexo No 5: Ranking ICO asociaciones

Anexo No 6: Contactos asociaciones encuestadas