

**ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA PRODUCTIVA  
DEL CACAO EN LA ECOREGION ALTO PATIA DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**ANDRÉS GEOBANNY DELGADO  
ARLEY EDUARDO CAICEDO  
JOSE HOMERO CADENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA PRODUCTIVA  
DEL CACAO EN LA ECOREGION ALTO PATIA DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**ANDRÉS GEOBANNY DELGADO  
ARLEY EDUARDO CAICEDO  
JOSE HOMERO CADENA**

**Asesor  
Mg. Sonia Cristina Herrera Daza**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidades exclusivas de los autores”

“Artículo 1 del acuerdo No 324 de Octubre 11 de 1966  
Emanada del Honorable del Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Asesor Académico

---

Jurado

San Juan de Pasto, 1 de Octubre de 2010.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre Arnulfo (Q.E.P.D.), a mi madre Aura y a mis hermanos.

A los 1200 productores que decidieron apostarle dentro de su proyecto de vida al cultivo del cacao y a mis ex compañeros del equipo técnico, socioempresarial y ambiental del proyecto cacao orgánico Alto Patía, Departamento de Nariño.

*Arley Eduardo Caicedo*

A mis Padres Rolado y Mercedes, a mis Hermanos William y Sebastián y a mis amigos y compañeros de maestría en especial a Homero y Eduardo, por el apoyo constante, legado de virtudes, trabajo y esfuerzo.

*Andrés Geobanny Delgado Meza*

Agradezco la participación de Eduardo y Andrés, dos jóvenes valores, que le aportaran al desarrollo e implementación de la cadena productiva del cacao en el departamento de Nariño, en calidad de Másteres en Mercadeo Agroindustrial, reconozco el esfuerzo y sacrificio de los líderes del Alto Patía, para convertirse en cacaocultores, dedico este trabajo a Ana Patricia, José Miguel y Luz Eliana por sacrificar cuantas horas de vida familiar.

*Homero Cadena*

## **RESUMEN**

En la presente investigación se analizan los factores de la competitividad del eslabón primario de la cadena productiva del cacao. En primer lugar, se hace la caracterización para vislumbrar el panorama de la realidad. Posteriormente y con ayuda de fuentes primarias y secundarias dependiendo de la variable, con el modelo del diamante de la competitividad de Michael Porter, se analizaron algunos determinantes de la ventaja competitiva regional, los factores de la producción, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones de la demanda, los sectores y proveedores y conexos, la influencia del gobierno y de la economía mundial. Estos resultados fueron presentados en mesa de trabajo a los representantes de los eslabones con quienes se precedió a realizar las actividades tendientes hacia la formulación de una agenda para el mejoramiento de la competitividad de la región.

Palabras clave: Competitividad, Cadena productiva, Eslabón, Cacao

## **ABSTRACT**

In this investigation the competitiveness factors of the primary link of the productive chain of the cocoa are analyzed, in first place, we do its characterization to visualize the panorama of its reality, then, with the help of primary and secondary sources depending on the variable with the Michael Porters diamond model of the competitiveness we analyzed some determinants of the regional competitiveness advantage, the production factors, the strategy, structure and the enterprises rivalry, the conditions of the demand, supplier and connector sectors and the government influence and of the world economy. These results were presented in a participative workshop to the representatives of the links with who were made the actives to formulate a diary in order to improve the region competitiveness.

Key words: competitiveness, productive chain, link, cocoa

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	14
Problema .....	14
Descripción del problema. ....	14
Localización.....	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos específicos .....	16
MARCO TEORICO .....	19
Cadenas productivas.....	19
Competitividad .....	21
Modelos de análisis de la competitividad. ....	23
MARCO LEGAL.....	32
Cadenas Productivas.....	32
Sector cacaocultor.....	35
Competitividad .....	35
CARACTERIZACIÓN ESLABÓN PRIMARIO CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO.....	55
COMPETITIVIDAD DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA DEL CACAO EN LA REGION ALTO PATIA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	58
Recurso Humano.....	59
Recursos físicos. ....	60
Infraestructura.....	60
Inversiones y Capital .....	67
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	72
Estructura del sector.....	72
Estrategia del sector .....	74
Rivalidad entre empresas del sector .....	74
Condiciones de la demanda.....	76

Composición de la demanda .....	78
Tamaño y pauta de crecimiento de la demanda .....	78
Internacionalización de la demanda .....	81
Sectores proveedores y conexos. ....	82
Los proveedores.....	82
Sectores Conexos.....	82
Influencia Del Gobierno.....	83
Calificación de los factores de competitividad. ....	87
Desarrollo de la agenda. ....	89
Análisis de antecedentes.....	89
Diagnostico Participativo.....	90
Alternativas propuestas por los participantes. ....	91
Construcción de Resultados esperados. ....	92
CONCLUSIONES .....	98
NETGRAFIA.....	104
ANEXOS.....	105

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Cadenas productivas de Colombia.....	34
Cuadro 2: Legislación de Colombia en el cacao. ....	35
Cuadro 3: Políticas para la competitividad 1990 – 2010.....	37
Cuadro 4: Estrategias para la competitividad periodos de gobierno desde 1990 hasta 2009 .....	37
Cuadro 5 Los 15 planes de Acción. ....	38
Cuadro 6: Producción Mundial de cacao - miles de toneladas. ....	41
Cuadro 7: Exportaciones de cacao año 2009, partida arancelaria 18.01.00.....	44
Cuadro 8: Importaciones de cacao año 2009, partida arancelaria 18.01.00. ....	45
Cuadro 9 Producción Nacional en Toneladas de cacao. Años 2003 a 2007.....	50
Cuadro 10: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia. Producto : 1801001900 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.....	51
Cuadro 11: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia. Producto : 1801001900 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.....	51
Cuadro 12: Balanza comercial Colombiana para el caso cacao. ....	51
Cuadro 13: Matriz de calificación de los factores determinantes de la competitividad. ....	58
Cuadro 14 Costos de transporte desde la capital de Nariño hasta municipios del Alto Patía. .....	64
Cuadro 15: Créditos gestionados para siembra de cacao Banco Agrario Alto Patía.....	68
Cuadro 16 Costos de establecimiento de 1 hectárea de cacao clonado bajo sistema agroforestal-año 1. ....	68
Cuadro 17: Asociaciones de cacaocultores Alto Patía.....	73
Cuadro 18: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2009.....	76
Cuadro 19; Cifras nacionales de producción de cacao y empresas compradoras de grano en Colombia.....	77
Cuadro 20: Compañías que demandan cacao en Colombia-clientes potenciales para los productores de cacao del Alto Patía. ....	80
Cuadro 21: Calificación de los factores determinantes de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en la eco región Alto Patía departamento de Nariño. ....	84
Cuadro 22: Propuesta de agenda territorial para el desarrollo de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en el alto Patía departamento de Nariño.....	95

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1: Países según área cultivada cacao .....	43
Grafico 2: Variación mundial de precio de cacao año 2007-2008 .....	48
Grafico 3: Precio nacional e internacional del cacao en grano (US \$/Ton).....	49
Grafico 4: Balanza comercial Colombiana para el caso cacao. ....	52
Grafico 5 Relación de costos de inversión para el establecimiento de 1 ha de cacao año 1 .....	70
Grafico 6: Países importadores de cacao en grano hacia Colombia año 2009. ....	76
Grafico 7: Calificación de factores de competitividad para el eslabón primario de la cadena productiva del cacao en el Alto Patía .....	87

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación de los municipios del Alto Patía en el departamento de Nariño.....	15
Figura 2 Rombo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	24
Figura 3 El doble diamante generalizado .....	25
Figura 4 Modelo de los nueve factores de cho. ....	26
Figura 5: Principales países productores de cacao en el mundo. ....	40
Figura 6 Cadena productiva del cacao - Colombia .....	53
Figura 7 Etiqueta Chocolate Sembrapaz Alto Patía.....	78
Figura 8 Resultados del Diagnostico Participativo. ....	90

## INTRODUCCION

Como estrategia de reducción de pobreza y la dependencia a los cultivos de uso ilícito en la Eco región del Alto Patía departamento de Nariño, 1204 campesinos decidieron cambiar su actividad productiva, mediante el establecimiento de 2000 hectáreas de cacao con el acompañamiento de dos proyectos de cooperación de las siguientes instituciones: La Unión Europea, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], el programa Mas Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible [MIDAS], y la Agencia presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional [ACCION SOCIAL], La Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO] y las administraciones municipales de Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara, Los Andes, El Peñol y San Lorenzo.

Partiendo del hecho de que los productores campesinos ingresan en un nuevo negocio, lugar en que se compiten con otros productores a nivel nacional e internacional, surge la necesidad de la presente investigación con el fin de conocer el actual estado competitivo de los productores de cacao en el Alto Patía. Para cumplir con el objetivo planteado se decide investigar y proponer comenzando por la caracterización del eslabón, su análisis y la propuesta de estrategias.

Los resultados de la investigación se presentan así: caracterización del eslabón primario de la cadena del cacao el cual permitió conocer el estado actual, la competitividad del eslabón utilizando el modelo del diamante de la competitividad de Michael Porter y finalmente se define la propuesta para el mejoramiento de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao del Alto Patía.

Dichos resultados muestran que las condiciones de los factores de producción son débiles, una estructura, estrategia y rivalidad empresarial frágil en las primeras de cambio, las condiciones de la demanda son optimas para su desarrollo y los sectores proveedores y conexos con un débil encadenamiento con el eslabón primario, además de un acompañamiento parcializado de los servicios de apoyo.

Para que los productores entren a ser parte del mundo globalizado a través de producción competitiva, se hace necesario que el estado intervenga en esta región fortaleciendo y financiando los factores determinantes de la competitividad que hacen posible que los cacaocultores entren a resolver su situación económica y su sostenimiento.

## FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

### Problema

¿Cuál es el estado actual de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en la Eco región Alto Patía, Departamento de Nariño, en el año 2.010?

### Descripción del problema.

1.200 campesinos del Alto Patía, se insertaron en la línea de cultivos alternativos (cacao), con apoyo y financiación hasta la etapa de establecimiento por parte de la cooperación internacional y nacional. Para continuar en la senda del crecimiento y la inserción efectiva de sus productos en el mercado, los productores deben identificar y superar las dificultades en las variables que afectan su competitividad como son:

- Los servicios de apoyo de las entidades cooperantes, se han caracterizado por estar enfocadas únicamente al eslabón de primario o producción de la cadena del cacao en la zona, abandonando los otros eslabones, las instituciones actúan en forma descoordinada lo que resulta en una duplicación de esfuerzos en unas áreas y vacíos en otras áreas de la producción y comercialización.
- Los productores invierten la mayor parte de sus recursos económicos y financieros en la fase de establecimiento del cultivo.
- Desconocen las políticas públicas agrarias, agroindustriales, de competitividad y productividad, que apoyan el fomento y conlleva sus beneficios al sector.
- Por su reciente constitución, las siete asociaciones productivas de cacaocultores, requieren acompañamiento técnico y socioempresarial.
- Los productores carecen de competencias para realizar los procesos de producción y comercialización de forma óptima.
- En situaciones de incertidumbre propiciadas por las fuerzas del mercado, los productores buscan soluciones individuales de corto plazo.
- Los eslabones de la cadena del cacao en la región son incipientes y desarticulados.
- Para asumir el reto del desarrollo empresarial, se presentan dificultades a consecuencia de los bajos niveles de escolaridad de los cacaocultores.

Una vez terminada la ejecución de los proyectos de cooperación, 2.000 has de cacao sembradas y 1.200 productores insertados en la nueva línea de producción, queda la gran duda ¿cuál es su realidad competitiva que permita determinar un horizonte para convertir sus debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno? Es competitivo o no es competitivo el eslabón primario de la cadena del cacao en el Alto Patía

En las indagaciones preliminares acerca del problema se encontró que los productores desconocen su propia realidad, razón por la cual no pueden modificarla.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar el estado actual de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en la Eco región Alto Patía Departamento de Nariño año 2010.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar el eslabón primario de la cadena productiva del cacao.
- Analizar la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao.
- Definir una propuesta que aportaría a la competitividad del eslabón primario de la cadena productiva del cacao.

## METODOLOGIA

La investigación es de tipo cualitativo, de análisis descriptivo, la metodología según los objetivos propuestos, se realizó con las siguientes etapas:

Etapas 1: Para la caracterización del eslabón primario.

- Se definió el tipo de criterios a utilizar para caracterizar el eslabón primario teniendo en cuenta los de tipo biofísico, socioeconómico, político, tecnológico y ambientales.
- Se elaboró una matriz para la toma de información a través de fuentes secundarias y de fuentes primarias dependiendo del criterio objeto de estudio (Anexo 2)
- Se caracterizó el eslabón primario de la cadena productiva del cacao.

Etapas 2: Para el análisis de competitividad.

- Se realizó revisión de literatura y se consultaron los diferentes modelos de análisis de competitividad en cadenas productivas.
- Se definió el modelo de Michael Porter “el diamante de la competitividad” para utilizarlo en la presente investigación.
- Se estructuró formato en Excel para la recopilación de información.
- Se realizó la consulta de fuentes secundarias y primarias dependiendo de los factores de competitividad del presente estudio.
- Se calificó las variables teniendo en cuenta una escala de 1 a 5 donde: 5. Muy bien, 4. Bien, 3. Regular, 2. Mal, 1. Muy mal, dicha escala la determinó el grupo de investigación.
- Se analizó la competitividad del eslabón primario.

Etapas 3: Para la definición de estrategias.

- Con el Enfoque Cadenas, Dialogo y Acción [CADIAC], se desarrolló una fase de campo que se abarcó desde el mes de Mayo hasta septiembre de 2010.
- Durante el mes de Agosto, se establecieron los contactos con los representantes del eslabón primario para obtener información suficiente y necesaria para trabajar en el tema de competitividad de la cadena productiva de cacao en la región del Patía, en el Departamento de Nariño.
- Posterior a esto se elaboró el protocolo para la mesa de trabajo que fue implementado en fecha octubre 5 de 2010 y el cual contó con la posibilidad de un diálogo que generó como resultado la interpretación de la realidad actual de competitividad del eslabón primario.
- Se socializó con los representantes del eslabón primario de la cadena el interés de desarrollar la investigación, en dicha presentación se explicó la metodología a utilizar, la que permitirá lograr la participación y dialogo para la acción concertada de los diferentes actores involucrados en la cadena productiva.

- Con el apoyo de la metodología Redes Agroindustriales y Territorio [RAET] se formula una propuesta para la competitividad del cacao en la Eco región del Alto Patía Nariño.

## MARCO TEORICO

### Cadenas productivas.

Durante los últimos años, el enfoque de Cadena Productiva ha venido posicionándose en un elemento metodológico enfocado a explicar la organización e interacción desde el sector productivo hasta el consumidor final. Es introducido en el ámbito de la agroindustria por ser un elemento importante en la investigación, planificación y formulación de políticas públicas para el desarrollo de los sectores productivos.

Chevalier y Toledano (citado en Mosqueira, 2006) definen a la cadena productiva en un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital.

Montiguad (citado en Ramos, 2007) en sus estudios comenta que la cadena productiva, es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor.

Malassis (citado en Mosqueira, 2006), aporta en el concepto de cadena, esta se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc. Y Duruflé, Fabre y Young (citado en Mosqueira 2006), propone como el Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario.

Como se puede apreciar, no existe una definición única, pero ello no significa que sean contradictorias, sino que son distintas en función de quien la define, lo cual hace que se ponga de relieve algún aspecto.

Las cadenas pueden tipificarse de acuerdo a diferentes criterios.

- Según el ámbito de acción: Las cadenas pueden clasificarse como locales, regionales, nacionales e internacionales/globales.
- Según su alcance: Existen cadenas empresariales, articuladoras de pequeños productores que son promovidas y estructuradas alrededor de un gran comprador, una red de supermercados o un exportador.
- Según su organización: Pueden ser espontaneas e inducidas por agentes externos mediante la intervención de agentes como ONG, entidades gubernamentales, programas de cooperación y otros similares.
- Según Productos: Las cadenas se dividen en cadenas especializadas, que son aquellas

en que el producto final tiene características especiales, normalmente con elementos de competitividad que les permite llegar a nichos de mercados específicos; y cadenas genéricas que son aquellas en que el producto final no tiene diferenciaciones en los mercados, donde los volúmenes y precios, son elementos de su competitividad.

Una cadena productiva está conformada por una serie de componentes o eslabones, dentro de los cuales se destacan los siguientes: Eslabón primario, eslabón de la comercialización intermedia, el componente industrial, el distribuidor final y el consumidor.

- Eslabón primario: Se encuentran simultáneamente pequeños, medianos y grandes productores, por tamaño y cantidad de producción.
- En el eslabón de la comercialización intermedia aparecen oferentes de servicios de transporte y almacenamiento, así como intermediarios de industrias y supermercados en las cadenas articuladas a mercados internos; de otro lado hay exportadores y prestadores de servicios de logística, en las cadenas vinculadas con mercados internacionales.
- En el componente industrial existe una gran heterogeneidad, entre grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, ya sean de conservación o de transformación.
- En la distribución final, aparecen cada vez con mayor importancia los supermercados y derivaciones de ellos, como los hipermercados y las grandes superficies, también se encuentra pequeños y medianos negocios de comercialización.
- En el componente de consumo, aparecen los diferentes tipos de consumidores según su nivel de ingreso y su capacidad de compra, o los asociados con nichos especiales.

La metodología utilizada para la consolidación de Cadenas Productivas en Colombia, aplicó el enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción [CADIAC], del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], instrumento validado por el Ministerio de Agricultura y la Departamento Nacional de Planeación.

El Enfoque de CADIAC según sus autores Bourgeois y Herrera (citados en Flores, 2005), plantea que en tanto pueda desarrollarse mecanismos de diálogo y de concertación, formales y permanentes, entre los actores de las cadenas, entre estos y los gobiernos, conducirán al establecimiento de agendas y compromisos para el cambio. Esa es la forma, lo conceptual se convirtió en realidad a partir de los Acuerdos de Competitividad.

La unidad de análisis según esta metodología en la cadena productiva es el eslabón: El eslabón corresponde a un conjunto de productos relativamente homogéneos en cuanto a sus características técnicas de producción: materias primas comunes, usos finales o intermedios comunes y tecnologías productivas similares.

El término eslabón, es un concepto adoptado por el Departamento Nacional de Planeación de la literatura moderna sobre economía industrial como unidad de análisis.

Aporta una descripción más detallada del proceso productivo de la cadena, con ello resulta más útil para trabajar y consolidar la información cualitativa, cuantitativa y estadística.

El uso de este concepto de eslabón tiene las siguientes ventajas:

- Descripción del proceso productivo, donde el énfasis se ubica en las relaciones entre los eslabones de la cadena.
- Importancia relativa del eslabón en la cadena, en la producción y el empleo total de la industria.
- Descripción comprensiva de la composición de cada eslabón a nivel de producto: número de productos mediante los sistemas de clasificación arancelaria o Nandina<sup>1</sup> o el Código Industrial Internacional Uniforme – [CIIU]<sup>2</sup>.
- Diagrama simplificado de la estructura de la cadena por eslabones. De izquierda a derecha se ordenan los eslabones según su grado de elaboración. Los ubicados más a la derecha del diagrama corresponden a agrupaciones de productos finales.

El agrupamiento en cadenas se hizo teniendo en cuenta el eslabonamiento hacia atrás: se partió de los productos finales, identificando sus materias primas, insumos, los proveedores de esas materias primas o insumos, los procesos productivos asociados a esas materias y los bienes que a su vez fueron utilizados para su producción, y así sucesivamente hasta llegar a la producción primaria o extracción.

Esta identificación permitió construir los diagramas que describen los principales eslabonamientos y los principales procesos productivos involucrados, desde el inicio de la cadena hasta la producción de bienes de consumo final. El resultado es una herramienta gráfica que agrupa productos en eslabones y que permite mostrar líneas de producción, grado de elaboración y relaciones entre eslabones para conformar las cadenas.

## **Competitividad**

El marco conceptual de la competitividad se estableció en el siglo XVII, en las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas. La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción

---

<sup>1</sup> La NANDINA constituye la Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Comprende las partidas, subpartidas, códigos numéricos correspondientes, Notas de Sección, de Capítulo y de Subpartidas, Notas Complementarias, así como las Reglas Generales para su interpretación. El Código numérico de la NANDINA está compuesto de ocho (8) dígitos.

<sup>2</sup> La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

(tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Diversidad de autores especialistas en el tema, la promueven con un enfoque económico de la definición de competitividad, por ejemplo, Durand y Giorno (citado en Ame, 2009), indican que, dado que ciertos factores son difíciles de medir (análisis macroeconómico de los países, capacidad tecnológica de innovación, cualidad de los productos, etc.), se toma noción en términos en posiciones competitivas relativas, claramente asociadas a los costos y precios diferenciales internacionales o más precisamente a los cambios relativos a los factores.

Para Helleiner (citado en Ileguizamon & Rodriguez, 2009), es la capacidad de lucrar mediante la exportación; Para Dure (citado por Muller, 1994), la competitividad es la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener participación en el mercado; Y para Lall (citado en Albadalejo, Llal & Mesquita, 2005), es la participación en el mercado mundial es tal vez el mejor indicador de la competitividad exportadora.

La globalización trae una nueva serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, tendencias de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación del medio ambiente, surge toda una re-conceptualización del término 'competitividad', donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas. Para Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999), las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales.

Los factores especializado son creados y surgen habilidades específicas por el sistema educativo, del legado exclusivo del "saber-cómo" ("know how") tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que los competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

De acuerdo con el enfoque de las cadenas productivas, la competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena localizada, especialmente para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida ventajas dinámicas. El punto aquí es que le permitan su participación en el mercado, tanto nacional como internacional, por medio de la producción, distribución y ventas de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitada, buscando como fin último el beneficio de la sociedad.

El análisis de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término.

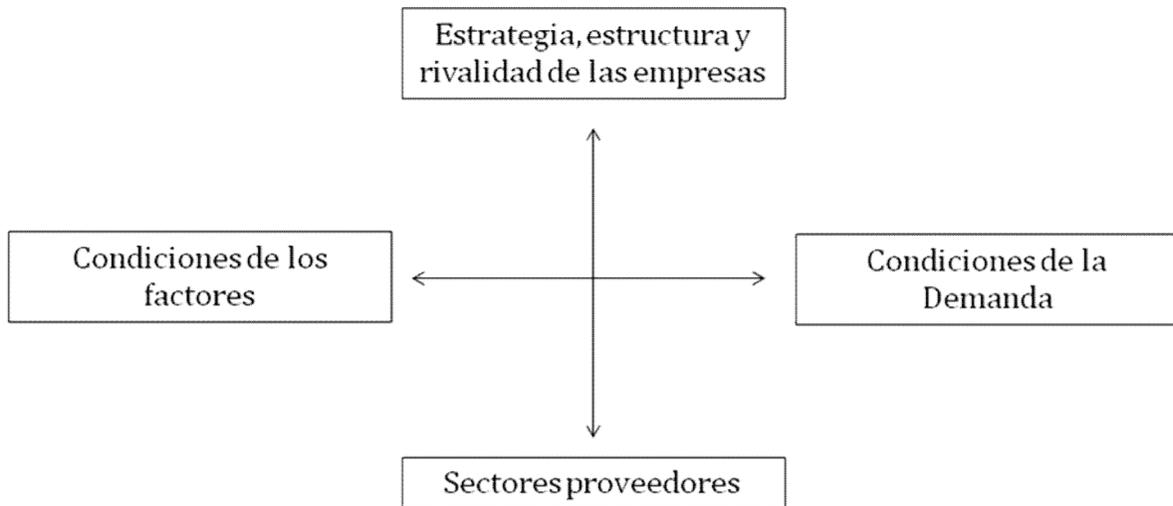
### **Modelos de análisis de la competitividad.**

#### ***Modelo: El diamante de la competitividad.***

Michael E. Porter (1991), en sus estudios establece que la competitividad está determinada por cuatro atributos fundamentales de base local, la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías que se ubican en regiones determinadas, estos atributos son:

1. Condiciones de los factores: Hace alusión a la cantidad, calidad, especialización y costo directo e indirecto del recurso humano, del capital, infraestructura, tecnología, conocimiento, servicios de energía, telecomunicaciones y otros factores necesarios para la industria.
2. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Son las condiciones del mercado, la competencia entre industrias y empresas, siendo importante la cantidad, crecimiento del número, tamaño, tipo de empresas, estrategias y las metas empresariales, integración o colaboración empresarial, alianzas estratégicas, capacidad productiva y los procesos productivos.
3. Condiciones de la demanda: Se refiere al mercado, su tamaño y estructura, las características de los clientes locales y externos, segmentos especializados de demandantes, requisitos para entrar en los mercados, barreras, tendencias, grado de sofisticación de los clientes y mercado, posición de los clientes, innovación en el mercado y productos sustitutos, entre otros.
4. Sectores conexos y de apoyo: Se analiza los proveedores de bienes y servicios relacionados con la industria, tales como tecnología, transporte, infraestructura, estructura de mercados, posicionamiento en el mercado, prácticas internacionales y locales.

**Figura 2** Rombo de los determinantes de la ventaja competitiva nacional



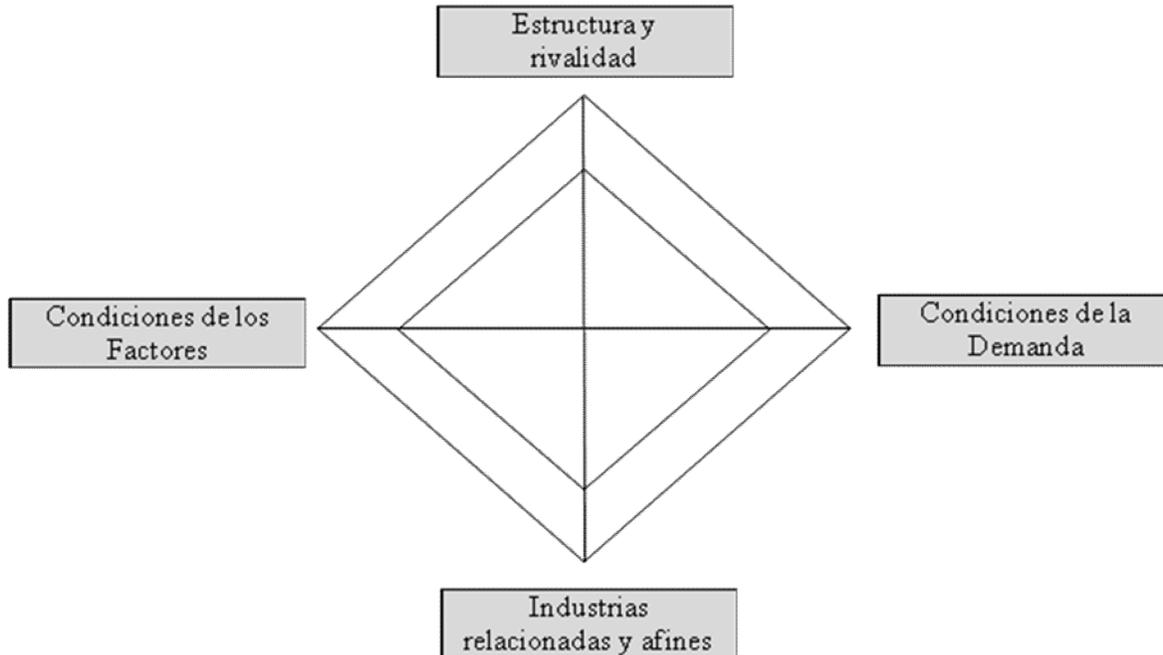
Fuente: Michael Porter. La ventaja competitiva de las Naciones.

***Modelo: Doble Diamante Generalizado.***

Sus Autores, Moon, Rugman y Verbeke (citado en Ramos, 2001), lo utilizan para cubrir, según ellos, algunas debilidades del modelo de Porter e incorporar la actividad de las empresas multinacionales y del Gobierno y no como parámetros exógenos al mismo. El Grafico muestra el doble diamante, uno exterior que simboliza el global y otro interior que representa el local. El tamaño del diamante global es predecible dentro de un periodo, pero el local varía en función del país y de su competitividad.

En este modelo, la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional.

**Figura 3** El doble diamante generalizado



Fuente: Ramos, R. (2001).

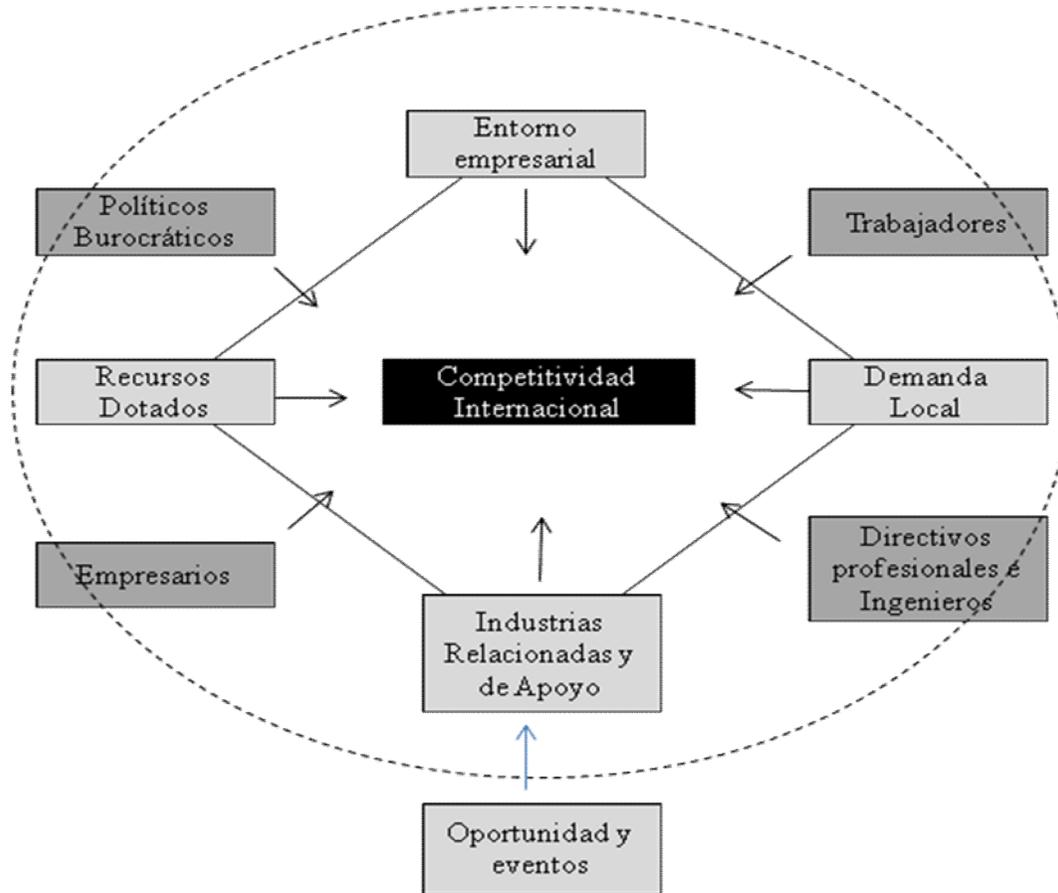
**Modelo: Los Nueve factores de Cho.**

Hace una diferenciación entre factores humanos y factores físicos, e incluye el parámetro de oportunidad no como algo exógeno, sino como interno al modelo original de Porter. Con relación a los factores humanos, se incluyen los trabajadores, los políticos, empresarios y profesionales. Los factores físicos se consideran los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales.

Según Cho (citado en Ame, 2009), el modelo de Porter tiene una aplicación limitada a las economías de países menos desarrollados o en desarrollo, y argumenta que la competitividad internacional de un sector nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con los competidores.

Los nueve factores como se presentan en el gráfico siguiente, varían en importancia mientras se mueven de una etapa de desarrollo económico bajo a otra más evolucionada.

**Figura 4** Modelo de los nueve factores de cho.



Fuente: Ramos, R. Capítulo 1. Pág. 83. 2001.

En la primera etapa, los países poseen dotación limitada de recursos y de empleados, y carecen de directivos calificados y tecnología. Son naciones que no pueden implementar acciones económicas estables debido a los cambios de poder y a otras incertidumbres políticas. Los empresarios empiezan a depender menos del gobierno, a invertir a pesar de los riesgos asociados y a buscar economías de escala.

En la etapa de desarrollo, los países pueden avanzar económicamente, y las ambiciones de crecimiento alientan a las empresas a movilizar a políticos para llevar a cabo prácticas industriales y aumentar el entorno empresarial a través de la creación de mercados financieros e infraestructuras sociales.

Y finalmente en la etapa de gran desarrollo, los bienes y servicios producidos pasan a competir en términos de igualdad con los países avanzados, la producción se hace más compleja y la calidad de los productos y de los servicios mejora. El control del Gobierno en cuanto a subvenciones, protección o distribución de fondos desaparece lentamente. La presión para mejorar los salarios aumenta, al igual que la competencia por la innovación y el Marketing.

***Modelo estructural de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] o sistémico de la Comisión Económica para América Latina. [CEPAL].***

Según la OCDE (Citado en Ame, 2009), la competitividad resulta de la interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones y la capacidad organizativa de la sociedad. La competitividad sistémica reemplaza al de la competitividad basada en los esfuerzos individuales. Con ello se define una explicación a partir de cuatro niveles de estudio: Meta, Macro, Meso y Micro, se analizan de forma independiente y tienen relaciones complejas entre sí.

- Nivel Meta: Comprende la calidad de los recursos humanos en educación y la capacitación. Se examinan la capacidad para la integración y la acción estratégica. La capacidad estatal de conducción de la economía y la organización que movilicen la capacidad creativa y de fijación de objetivos para el futuro de la sociedad.
- Nivel Macro: Son las variables controladas por el Estado: Déficit fiscal, tipo de cambio e interés.
- Nivel Meso: La infraestructura, recursos naturales, clima y características agroecológicas. La capacidad de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.
- Nivel Micro: Estudia los factores que afectan directamente a la empresa, como son: costos, productividad, innovación tecnológica y organizacional, conciencia ambiental, comercialización, transporte y logística.

***Modelo de los factores que influyen en la competitividad, según clasificación sugerida por el instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en base a la Organización para la Agricultura y la Alimentación – FAO.***

El ICCA (Citado en Ame, 2009) expone dos cuadros de referencias con la intención de clasificar los factores que influyen en la competitividad:

- a) Clasificación sugerida por IICA: Los factores se dividen en tres grupos: Factores controlables por la empresa: estrategia, productos, tecnología, capacitación, investigación y desarrollo, costos, alianzas estratégicas y encadenamientos; Factores controlables por el gobierno: entorno económico, tasa de cambio e interés, impuestos, salario base, política comercial, aranceles, acuerdos, regulaciones, política de investigación y desarrollo, política de educación y capacitación y alianzas estratégicas; Factores difícilmente controlables: precios internacionales, condiciones de la demanda, impactos que afectan la equidad e impactos que afectan el medio ambiente.
- b) Clasificación sugerida por la FAO: Factores internos de la empresa: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y adaptabilidad, relaciones adecuadas con clientes y abastecedores; Factores sectoriales: mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales, fortalecimiento de las redes de cooperación horizontales, cooperación vertical para optimizar tecnología y

organización, relaciones adecuadas con clientes y abastecedores; Factores Sistémicos: acceso al financiamiento, infraestructura tecnológica e institucional; Factores de desarrollo microeconómico: capacitación y gestión tecnológica de empresas, nuevos esquemas organizacionales, estrategias de ventas y relaciones con abastecedores y recursos humanos.

### ***Modelo de los factores que influyen en la competitividad según Martin, Westgren y Van Duren***

Según Yolanda Montegut (2006), recoge cuatro grupos de factores:

- a. Los sujetos al control de las Organizaciones: estrategias de la empresa, los productos, la tecnología, los costos y las cadenas de valor;
- b. Los cuasi controlables por la Organización: las condiciones de la demanda y los precios de los insumos;
- c. Los sujetos al control del Estado: las leyes y políticas industriales y otras vinculadas a las variables macro económicas y a la estructura institucional;
- d. Los no controlables: las condiciones del medio ambiente o el clima (básicamente para sectores económicos vinculados a la agroindustria).

### ***Modelo de los factores no económicos que influyen en la competitividad.***

En las metodologías propuestas para la medición de la competitividad incluyen únicamente factores económicos, reflejados fácilmente en costos y precios, pero, según Chavarria y Sepulveda (2001), existe una gama de factores que no dependen de los precios y que establecen el nivel de competitividad de un sector. Estos factores están clasificados en cuatro agrupaciones de índole no económica:

1. Factores mercadotécnicos de la competitividad: en este primer agrupamiento se incluyen los relacionados con el marketing y la planificación estratégica.
2. Factores de la competitividad ajenos al precio. Se clasifican en este grupo los Factores del producto: diseño, calidad y funcionalidad, y del servicio en asistencia y educación del usuario, servicio postventa y mantenimiento; Factores internos, externos y características de la demanda: Aquí se presentan las situaciones como el deseo y necesidad de los clientes, tendencias de consumo, calidad, etc.
3. Factores territoriales de la competitividad. Aquí se encuentra el marco institucional en acuerdos comerciales, la apertura comercial, la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y los nuevos métodos de gestión y de procesos industriales, la disponibilidad y calidad de los factores de producción como la tecnología, los recursos humanos, los recursos naturales, disponibilidad y costo del capital e infraestructura, las condiciones de la demanda interna, los sectores de apoyo y relacionados, la estrategia empresarial, organización del mercado y rivalidad inter empresarial.
4. Tipología estratégica y factores competitivos. Se definieron cuatro estrategias competitivas: Prospectiva, Analizadora, Defensiva y Reactiva.

### ***Modelo de análisis del factor localización espacial en la competitividad.***

Pone de relieve el factor localización en la ventaja competitiva. Cordero Salas (citado en Romero & Sepulveda, 1999) describe que uno de los factores no económicos que más influyen en la competitividad es el factor localización, que hace referencia a todos los elementos geográficos que caracterizan el sitio donde está ubicada la unidad de análisis.

Se considera otros factores como el entorno, la disponibilidad de tecnología, los recursos humanos y naturales, la disponibilidad y costo del capital y de infraestructura, las condiciones de la demanda y la presencia de sectores afines y relacionados, la estrategia empresarial y la rivalidad.

### ***Modelo del enfoque dinámico de la competitividad.***

Modelo propuesto por Paolino (Citado en Ame, 2009) quien expone que la visión dinámica de la competitividad debe ser entendida como la capacidad de una empresa agroindustrial o productor agropecuario de formular estrategias que le permitan conservar o aumentar, de forma duradera, su participación en el mercado, en el trabajo efectuado sobre ocho cadenas agroalimentarias en marco en un proyecto de cooperación Organización para Alimentación y la Agricultura [FAO] –Mercado Común del Sur [MERCOSUR]<sup>3</sup>

El autor divide los factores de la competitividad en varios tipos:

- Factores Internos a la empresa: capacidad tecnológica, productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento, capacidad de adecuarse a las especificidades del mercado y relaciones con los clientes y proveedores.
- Factores sectoriales: características del mercado desde la ubicación geográfica, franja de ingresos, sofisticación de productos, oportunidad de acceso a mercados regionales e internacionales y formas y costos de comercialización predominantes.
- La configuración del sector: grado de concentración, escalas de operación, atributos de los insumos utilizados, la potencialidad en alianzas con proveedores, clientes y competidores, grado de verticalidad y diversificación sectorial y ritmo, origen y dirección del progreso técnico.
- Las reglas de la competencia: conductas, relaciones con los consumidores, tratamiento del medio ambiente y prácticas de importación y exportación.

---

<sup>3</sup> El Mercado Común del Sur, es una unión subregional integrada por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, Fue creado el en 1991 con la firma del Tratado de Asunción, estableciendo: La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países; El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común; La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes; La armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

- Factores sistémicos: externos de la empresa, infraestructurales e internacionales macroeconómicos, regulatorios e institucionales.

***Modelo del análisis de los factores microeconómicos y factores Macroeconómicos determinantes de la competitividad.***

Para Otero (Citado en Ame, 2004) considera que estos dos grandes grupos de factores son suficientemente amplios como para no dejar de lado ningún factor determinante de la competitividad de un país o de un sector productivo.

Los factores macroeconómicos son clasificados en tres subgrupos:

- a. De control estatal: tipo de cambio, política comercial, movimiento de capitales, sistema financiero, tasa de inversión, inflación, política fiscal, regulaciones del estado, costo de servicios públicos, instituciones y mercado laboral.
- b. Fuera del control estatal: precios internacionales, tasa de ahorro internacional y factores físicos.
- c. Otros: bloques comerciales, barreras al comercio, avance tecnológico e infraestructura.

Los factores microeconómicos son clasificados en tres subgrupos:

- a. Relacionados con la firma: gestión y estrategia empresarial, tamaño, antigüedad y localización, infraestructura y logística, recursos humanos y de capital.
- b. Relativos a la producción: innovación y productividad.
- c. Dependientes del mercado: ambiente de negocios, redes de colaboración, grado de competencia, industrias vinculadas e integración social.

***Modelo Redes Agroempresariales y territorio – RAET.***

Sus autores Rugeles y Jolly (2006), con apoyo del Grupo de Investigación de Redes Agroempresariales y Territorio [RAET] de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, presentan un modelo de análisis para abordar el problema de la competitividad agroindustrial colombiana en el mercado global, la tesis central radica en que para cumplir las condiciones y requerimiento del nuevo mercado, la competitividad agroindustrial del país está en función para incentivar, diseñar y poner en marcha modelos agro empresariales en una perspectiva territorial.

Este modelo se encuentra en construcción, cuya perspectiva de largo plazo le está permitiendo su validación en la práctica. Su propuesta consiste en que el objetivo del modelo no es analizar por analizar, si no analizar para orientar y facilitar la acción de los actores claves que son los productores, los procesadores y los comercializadores de un territorio específico en el contexto de la globalización. Del análisis resultan los lineamientos de cómo puede actuar el sector horticultor, el floricultor, el cacaotero en lo territorial, cuando se interesa en la institucionalidad (horizontalidad); a su vez, de cómo la institucionalidad alimenta el esfuerzo del empresario horticultor, floricultor, cacaotero

(verticalidad), pues apoya el desarrollo de la competitividad, se solidariza con él, lo protege ante la incertidumbre de la globalización y de otras incertidumbres.

Este emprendimiento hace que los productores agroindustriales y sus gremios locales (comités, asociaciones) se vuelvan mediadores locales, es decir constructores y reguladores en las regiones donde están presentes, al tiempo que asumen las tensiones de las fuerzas de verticalización que nacen en su organización agroindustrial y se toma en cuenta las particularidades del territorio donde están ubicados. Sin embargo, dado que la expresión de la verticalidad es diferente en cada territorio por las características de la horizontalidad existentes, se hace necesario adelantar un análisis de cada espacio de verticalidad y horizontalidad constituido, cada región agroindustrial en una perspectiva comparada, con el fin de identificar estrategias y políticas públicas que puedan favorecer a todos conforme a sus diferencias.

El modelo RAET conlleva entonces al diseño de los grandes lineamientos de unas agendas territoriales para cada una de las regiones agroindustriales, sin que estas tengan un carácter rígido, normativo, sino por el contrario, sean flexibles, sugestivas, a fin de que sugieran acciones adaptables a cada situación local y sobre todo, distinguidas por la voluntad de promover las iniciativas locales de los empresarios agroindustriales. La construcción de agendas territoriales buscan facilitar por parte del agroindustrial la posibilidad de beneficiarse de efectos de sinergia con otros productores que pertenecen a otros sectores productivos y sociales y de recurrir a externalidades territoriales en las cuales cada uno (cada productor) participa y de las cuales cada uno se beneficia, construyéndolas poco a poco (perspectiva dinámica y acumulativa).

En el país existen experiencias exitosas relacionadas a esta posibilidades de interacción de la horizontalidad y la verticalidad como es el caso de las cadenas productivas, en este caso los sectores buscaron actualizarse con otros sectores de producción y sociales con el fin de afirmar “alianzas estratégicas”, y de esta forma fortalecer las políticas públicas, alrededor de la identificación, el diseño y la implementación de acciones colectivas, de acciones públicas y políticas públicas (acciones de capacitación, construcción de infraestructura, gestión pública, etc.).

## **MARCO LEGAL**

### **Cadenas Productivas**

Con la necesidad de fomentar el desarrollo productivo y exportador del país, la estrategia que correspondió para afrontar este reto fue la organización de las cadenas productivas. En este marco, el Gobierno Nacional viene promoviendo diferentes alternativas para mejorar la competitividad y productividad de las regiones, en aras de potencializar las posibilidades de intercambio comercial para sus productos estratégicos, tanto al interior como al exterior de las fronteras de la nación.

Los mayores avances vienen siendo impulsados como Política de Estado desde comienzos de los años 90, liderados por el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación, el acompañamiento del IICA y diferentes instancias intersectoriales, lo que ha permitido generar un instrumental de incentivos y acciones de apoyo que facilitan su consolidación.

El más importante logro, lo constituye la formalización y reconocimiento de la organización de cadenas como mecanismo de diálogo entre el sector público y privado, hecho que se plasmó con la aprobación de la Ley 811 del 2003, por medio de la cual se reconocen a la organización de cadenas como cuerpos consultivos del Gobierno Nacional en temas de política relacionados con su ámbito de acción y como organismos de concertación permanente, posteriormente la Ley se reglamento mediante decreto 3800 de 2006 y resolución 186 de 2008. Este fue un importante paso en la creación de formas emergentes de institucionalidad, que sirvan como espacios de concertación para generar los elementos necesarios tendientes a mejorar la productividad y competitividad de las regiones, articulando los diferentes eslabones a fin de que trabajen organizada y mancomunadamente.

Las cadena productivas se constituyeron en el nuevo modelo de gestión pública, inserto en los procesos actuales de modernización del Estado y de redefinición de sus relaciones con la sociedad civil, el diseño de políticas públicas y el papel de los mercados, dando paso a la creación de nuevos relacionamientos entre los actores económicos y a una readecuación de las reglas del juego, buscando una mayor eficiencia del Estado en su respuesta a las demandas del sector.

El concepto de cadena productiva se ha convertido en una herramienta útil de política pública, para el desarrollo productivo y competitivo de los sectores, en especial del sector agropecuario colombiano, a través de la cual se orientan y se llega a importantes acuerdos con el sector privado en las políticas sectoriales agrícolas, de comercio exterior e industrial. El enfoque de cadena ha permitido superar la perspectiva limitada a la producción primaria, abarcando mejor la problemática compleja del sector, las interacciones de los diferentes eslabones y de estos con su entorno.

El espacio de diálogo creado con las cadenas ha servido para que los distintos agentes se coordinen o asocien para enfrentar el mercado en una relación “gana-gana”, en donde el Estado propicia las condiciones necesarias para crear un entorno favorable a los negocios de la cadena haciendo que las relaciones contractuales funcionen apropiadamente, sobre la base de una política de cadena coherente y equitativa que compense las asimetrías agricultura- agroindustria.

Este esquema de trabajo participativo entre sector público y privado, que incluye en ciertas ocasiones también a sectores académicos, laborales y otros no-gubernamentales, ha cobrado especial importancia y se ha ido legitimando entre todos los actores involucrados, constituyéndose en un instrumento óptimo para emprender acciones conjuntas en favor de la competitividad. Hoy en día, muy buena parte del diálogo entre el sector público y privado se canaliza a través de los Comités, Consejos y Organizaciones de cadena.

Las cadenas generaron empoderamiento de los actores sociales en la toma de decisiones. Desde ésta óptica las organizaciones de cadena establecen reglas de juego propias, organizan estructuras flexibles, planas, no jerarquizadas, son grupos auto normados, no burocráticos, capaces de diagnosticar el negocio donde están inmersas, de revisar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y de fijarse una visión colectiva.

De esta forma el trabajo de organización de cadena parte de la identificación de los distintos eslabones y la convocatoria de los actores más representativos, bajo la coordinación, generalmente, del Gobierno Nacional, llegando a la suscripción de los Acuerdos de Competitividad, que surgen del consenso entre los actores de la cadena, en relación al diagnóstico competitivo, la prospectiva del desarrollo de la cadena y sus planes de acción para lograr avances competitivos.

Actualmente existen identificadas 26 cadenas productivas, las cuales algunas operan a través de un Comité de Cadena bajo la coordinación de la Secretaría Técnica y otras bajo acuerdos de competitividad, están financiadas generalmente con recursos públicos del Ministerio de Agricultura o de los Fondos parafiscales, encabezada por un Secretario Técnico, elegido por consenso entre los integrantes de la cadena, que garantiza la neutralidad necesaria.

**Cuadro 1:** Cadenas productivas de Colombia.

No	Cadenas Agro Productivas Nacionales	Acuerdo de competitividad	Secretarías técnicas
1	Cereales-avicultura-porcicultura	X	
2	Algodón	X	
3	Oleaginosas	X	
4	Lácteos	X	X
5	Carne	X	
6	Arroz	X	X
7	Papa	X	X
8	Panela	X	X
9	Azúcar		
10	Café		
11	Banano		X
12	Plátano	X	X
13	Cítricos	X	X
14	Cacao	X	X
15	Tabaco	X	
16	Camarón de cultivo	X	X
17	Camarón de pesca		
18	Atún		
19	Piscicultura		X
20	Forestal madera	X	
21	Frutales promisorios de exportación	X	X
22	Hortofrutícola		
23	Frutales industrializables		
24	Caucho	X	
25	Fique	X	
26	Guadua		

Fuente: Observatorio de competitividad Agrocadenas (2009). [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> El Observatorio Agrocadenas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, publicó en el 2005 el documento "Agroindustria y Competitividad donde complementa el estudio realizado a la estructura de 24 cadenas agro productivas haciendo énfasis en el eslabón agropecuario. En dicho documento se señalan las falencias de información estadísticas discriminada y de estudio específicos sobre los sectores, que no permitieron apreciar en toda su dimensión las características de dichas cadenas ni los impactos sobre el sector agropecuario. A mediados de 2003, el Departamento Nacional de Planeación, publica los "Perfiles Sectoriales", con base en el estudio de nueve cadenas, cuyos eslabones productivos se verán afectados en el Tratado Libre Comercio con los Estados Unidos; en este estudio se enfatiza la importancia de las estadísticas generadas en los Perfiles, al ser útiles en la profundización y análisis de las cadenas productivas allí tratadas.

## Sector cacaocultor.

La legislación en la que está inmersa la producción de cacao, viene a partir de la Ley 31 de 1965, y se fortalece en la Constitución Política de Colombia de 1991. A partir de esta promulgación la legislación en torno al cacao se establece de la siguiente manera.

**Cuadro 2:** Legislación de Colombia en el cacao.

LEGISLACION	OBJETIVOS
Ley 31 de 1965.	Fomento de la industria de cacao y sesión de unos bienes.
Ley 67 de 1983.	Por la cual se modifican unas cuotas de fomento, y se crean unos fondos y se dictan normas para su recaudo y administración.
Decreto 1000 de 1984.	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 67 de 1983.
Ley 101 de 1993 ó Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero	Esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional.
Ley 811 de 2003 (junio 26)	Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.
Ley 321 de 1996	Por la cual se fijan condiciones para la administración de la cuota de fomento cacaotero, establecidas por las Leyes 31 de 1965 y 67 de 1983.
Decreto Numero 2025 de 1996	Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo V de la Ley 101 de 1993, y las leyes 67 de 1983, 40 de 1990, 89 de 1993 y 114, 117, 118 y 138 de 1994.
Decreto 2255 de 1996	Por el cual se reglamenta la Ley 321 de 1996.
Decreto 502 de 1998	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 67 de 1983
Decreto 392 de 2001	Por el cual se modifica el artículo 2o del Decreto 2025 del 6 de noviembre de 1996.

Fuente: Fedecacao 2010.

## Competitividad

Los antecedentes en las Políticas Públicas relacionada a la competitividad, comienzan con el Decreto 2010 de 1994, que facilito el Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. A partir de noviembre de 1998, con la expedición del Decreto 2222 de 1998, la Comisión Mixta de Comercio Exterior asumió las funciones del Consejo de asesoría al Presidente de la República en los temas de productividad y competitividad. La Comisión planteó y promovió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009 y como parte de este Plan, en el año 1999 el Ministerio de Comercio Exterior lanzó la Política Nacional de Productividad y Competitividad [PNPC]; esta política tenía tres instrumentos principales: (1) Uno transversal, basado en la Red Colombia Compite, (2) Uno sectorial, basado en la firma de convenios de competitividad, y (3) Uno regional, basado en los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior [CARCE].

El Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES] 3297 de Julio de 2004, retomó el tema de la competitividad con la definición de la Agenda Interna para la

Productividad y la Competitividad. Los resultados del proceso nacional que se inició con ese CONPES fueron presentados a la opinión pública. Uno de los efectos directos de la Agenda Interna [AI], fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad.

Como consecuencia, en el segundo semestre de 2005 se creó la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, y posteriormente se expidió el CONPES 3439 de agosto de 2006, que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad [SNC]; define que la Comisión Nacional de Competitividad es el máximo organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de competitividad; establece que la secretaría técnica del Sistema recae en el Director del Departamento Nacional de Planeación [DNP]; y ordena la producción de una Política Nacional de Competitividad. A raíz de estas decisiones, el país se involucró en una agenda activa de creación de Comisiones Regionales de Competitividad, que son la expresión regional del SNC, y que recogen la experiencia, entre otros, de los CARCEs.

Posteriormente se expide el Decreto 2828 de agosto de 2006 para desarrollar el CONPES 3439. Este decreto fue modificado por el Decreto 61 de enero de 2007, que cambia la composición de la CNC y define que la secretaría técnica será mixta, y estará compuesta por el director del DNP y un delegado del sector privado, nombrado por la CNC. Una modificación adicional del decreto 2828 fue el Decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la secretaría técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Como desarrollo de las recomendaciones contenidas en el CONPES 3439, la CNC, en su reunión del 13 de julio de 2007, aprobó una visión de largo plazo, un marco conceptual y unos pilares generales para la política de competitividad.

El Decreto 2028 de 2006, organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se crea la comisión Nacional de Competitividad y define sus funciones, y la Ley 1253 de 2008, hace énfasis en la importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo cual es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población. El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

Como se menciono anteriormente, el concepto competitividad ha estado en la agenda nacional y en los planes de desarrollo, y ha evolucionando según las necesidades y estrategias de los gobiernos de turno, como se detalla a continuación.

**Cuadro 3:** Políticas para la competitividad 1990 – 2010.

Política del Plan de Desarrollo	Periodo de Gobierno
El desarrollo Económico del país: sus límites y posibilidades	Gaviria 1990 – 1994
Competitividad para la internacionalización	Samper 1994 – 1998
Las exportaciones como motor de crecimiento	Pastrana 1998 – 2002
Impulsar el crecimiento económico sostenible y generación de empleo: Competitividad y desarrollo.	Uribe 2002 – 2006
Crecimiento alto y sostenido: La condición para un desarrollo con equidad: Agenda Interna: Estrategia de desarrollo productivo	Uribe 2006 – 2010

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Política Nacional de Competitividad. (2009).

**Cuadro 4:** Estrategias para la competitividad periodos de gobierno desde 1990 hasta 2009

Informe Monitor (siete sectores: alimentos, cueros, flores, editoriales, metalmecánica, textil y turismo)	Gaviria 1990 – 1994)
Estrategia Nacional de competitividad para la internacionalización y creación del concejo nacional de Competitividad	(Samper 1994 – 1998)
Red Colombia Compite impulsada por el Ministerio de Comercio Exterior	(Pastrana 1998 – 2002)
Construcción Agenda interna para la competitividad y la competitividad, validación agendas internacional regionales del país, y de los 30 sectores productivos liderados por el Departamento Nacional de Planeación.	(Uribe 2005)
Incorporación de la agenda interna al plan nacional de desarrollo, conformación del sistema nacional de competitividad	(Uribe 2006)
Elaboración y aprobación el documento CONPES 3527, Política Nacional de la Competitividad.	(Uribe 2007)
Elaboración de planes regionales de competitividad por parte de las comisiones regionales de competitividad.	(Uribe 2007)
Cierre de agenda interna con el evento de la presentación de cartillas regionales y sectoriales.	(Uribe 2008)
Seguimiento trimestral a la Política Nacional de la Competitividad	(Uribe 2009)
Impactos Planes Regionales de Competitividad	(Uribe 2009)
Reto: Garantizar que la competitividad sea el motor del crecimiento sostenido	(Uribe 2009)

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Política Nacional de Competitividad. (2009).

La actual política nacional de competitividad de Colombia es el resultado de un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Nacional, el sector privado y las regiones, orientado a transformar la estructura productiva de Colombia para alcanzar en 25 años y como lo plantea su visión<sup>5</sup>, un nivel de ingresos similar al que tienen hoy países como Corea y

<sup>5</sup> Visión: “En el 2032 Colombia será el segundo país más competitivo de América Latina, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios propicio que atraiga inversión extranjera y mejore las oportunidades de empleo formal, multiplicando por seis su nivel actual de ingresos por persona (aprox. US\$18,500 per cápita)”

Portugal. El CONPES 3527 del 23 de junio de 2008 desarrolló los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad y definió quince planes de acción (Cuadro 5) con metas y compromisos concretos de los ministerios y entidades nacionales responsables de cada tema.

**Cuadro 5** Los 15 planes de Acción.

1. Sectores de clase mundial	2. Infraestructura de logística y transporte
3. Salto en la productividad y empleo	4. Profundización financiera
5. Competitividad en el sector agropecuario	6. Simplificación tributaria
7. Formalización empresarial	8. Tecnologías de la información y la comunicación
9. Formalización Laboral	10. Cumplimiento de contratos (eficiencia del sistema judicial)
11. Ciencia, tecnología e información	12. Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad
13. Educación y competencias laborales	14. Fortalecimiento institucional.
15. Infraestructura de minas y energía	

Fuente: -Concejo Nacional de Política Económica y Social 3527.

## MARCO CONTEXTUAL DEL SECTOR CACAO-CHOCOLATE

### El agronegocio del cacao:

En el negocio internacional del cacao, se toman en cuenta el cacao en grano y los productos elaborados con este, tal es el caso de la pasta o licor de cacao, la manteca de cacao, el cacao en polvo no edulcorado, la torta de cacao y los granos descortezados de cacao, así como cualesquiera otro producto que contenga cacao.

A nivel internacional existen dos organizaciones en torno al agro negocio del cacao. La Organización Internacional del Cacao [ICCO]<sup>6</sup>, que es un organismo al que pertenecen la gran mayoría de los países productores y consumidores de cacao, siendo uno de sus objetivos principales el fomento y la colaboración internacional e interinstitucional en temas relacionados con el cacao, actuando como escenario de alcance mundial entre productores, consumidores e industriales, a fin de contribuir a la estabilización del mercado y al abastecimiento asegurado a precios razonables, promoviendo la transparencia del mercado de cacao y fomentando la investigación científica y el desarrollo en temas relacionados con la producción, la transformación y el consumo de cacao; se resalta que aún Colombia no hace parte de esta organización.

La otra organización es la Alianza de Productores de Cacao [COPAL]<sup>7</sup> que tiene como principales objetivos el intercambiar información científica y técnica, discutir problemas de interés mutuo y avanzar en las relaciones sociales y económicas entre los productores, así como asegurar el suministro de cacao al mercado a precios representativos y promover la expansión del consumo.

### ***Producción mundial de cacao – chocolate.***

De acuerdo con el informe anual de la ICCO 2008/2009, el cacao ocupa el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas. Una distinción es hecha entre el cacao ordinario, que representa el 95 % de la producción mundial y que proviene de las variedades Forastero, y el cacao fino o aromático, que proviene de las variedades Criollo o Trinitario (el 5 % de la producción mundial).

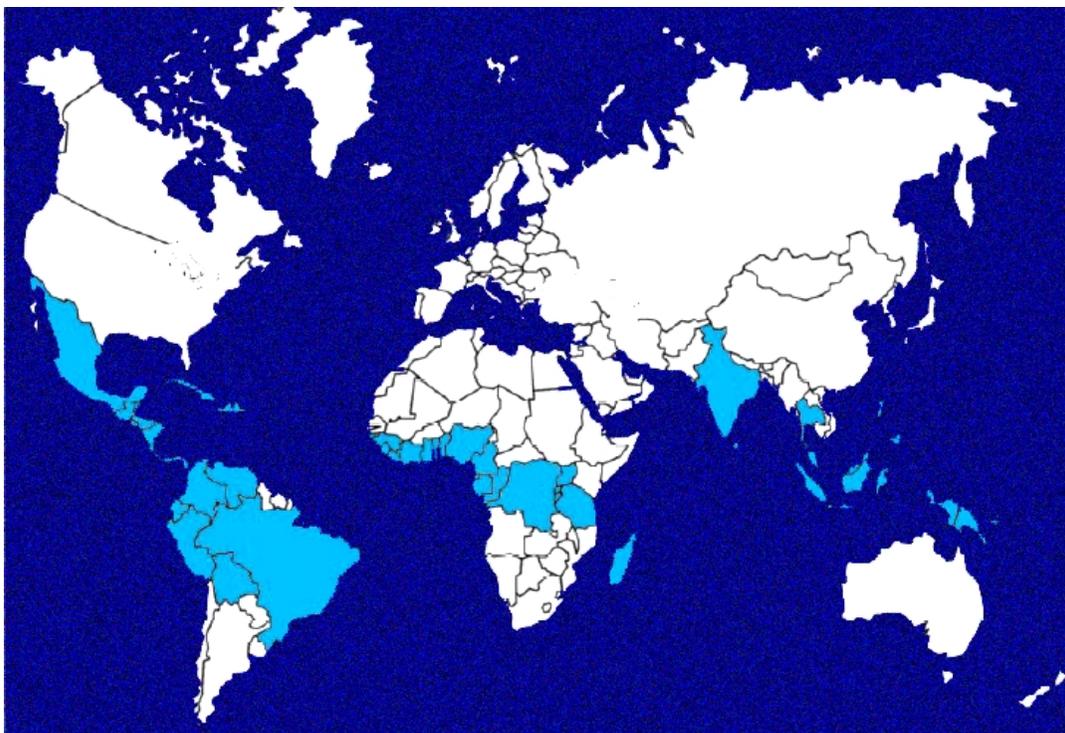
---

<sup>6</sup> La Organización Internacional del Cacao [ICCO], fue creada en 1973 bajo el auspicio de las Naciones Unidas para administrar las disposiciones del Convenio Internacional del Cacao de 1972 y de los Convenios posteriores de 1975, 1980, 1986, 1993 y 2001. Desde la entrada en vigor del Convenio Internacional del Cacao en 2001, la ICCO trabaja por la consecución de una "economía cacaotera sostenible", bajo las dimensiones económica, medioambiental y social, desde la provisión de material de siembra de buena calidad hasta el pago de precios remunerativos a los cacaocultores (ICCO, 2008).

<sup>7</sup> La Alianza de Productores de Cacao [COPAL] es una organización intergubernamental constituida en enero de 1962 por representantes de gobiernos de cinco países productores de cacao, en la ciudad de Abidjan. Su sede está ubicada en Lagos (Nigeria). Son miembros de ésta organización, Brasil, Camerún, Costa de Marfil, República Dominicana, Gabón, Ghana, Malasia, São Tomé & Príncipe, Nigeria y Togo, que abarcan el 75% de la producción de cacao del mundo (COPAL, 2008).

La producción principal de cacao se concentra en África del oeste y representa cerca del 70 % de la producción mundial. Los principales productores de cacao en el mundo son la Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Aparte de África, otros grandes productores de cacao son Indonesia, Brasil, Ecuador, República Dominicana y Malasia, ver figura 5 y cuadro 6.

**Figura 5:** Principales países productores de cacao en el mundo.



Fuente: Agenda prospectiva cadena del cacao chocolate.

**Cuadro 6: Producción Mundial de cacao - miles de toneladas.**

Región – País	2005 2006		2006 2007		2007 2008		2008 2009	
África	2.656	70.1%	2.361	68.8%	2688	72.0%	2484	70.7%
Camerún	171		169					
Costa de marfil	1.408		1.229					
Ghana	740		614					
Nigeria	210		215					
Otros	126		133					
América	461	12.2%	423	12.3%	452	12.1%	456	13.0%
Brasil	162		126		171		157	
Ecuador	118		124		111		112	
Colombia	37		38		38		39	
Otros	145		135		171		187	
Asia y Oceanía	669	17.7%	650	18.9%	591	15.8%	575	16.3%
Indonesia	560		545		485		475	
Nueva Guinea	51		49		52		52	
Otros	58		56		54		48	
Producción mundial	3.786	100%	3.434	100%	3770	100%	3554	100%

Fuente: ICCO, Informe anual 2008/2009.

### **África:**

La cultura del cacao representa una fuente importante de ingresos para un gran número de pequeños agricultores del continente africano. Muy similar a Colombia y específicamente para el caso particular del Alto Patía, “el tamaño de sus plantaciones todavía son unas explotaciones familiares de 2 a 10 hectáreas”. Siendo una cultura tan significativa y esencialmente reservada para la exportación, la demanda en su consumo interno es débil. En África, la cosecha principal de cacao se efectúa generalmente entre los meses de septiembre y octubre y puede extenderse hasta enero-marzo. (ICCO, 2009)

Los principales países productores de este continente son, Camerún, Costa de Marfil, Ghana y Nigeria.

### **América Latina y el Caribe**

La producción sudamericana representa cerca del 14 % de la producción mundial. Al principio del mercado mundial de cacao, Brasil era en el siglo XIX el primer productor mundial, suplantado hoy por África del Oeste, queda en primer lugar de la producción en América Latina con 163.000 toneladas de cacao, sus plantaciones son grandes explotaciones industriales. En segundo lugar sigue Ecuador con 78.000 toneladas. Los otros productores de esta región (México, Bolivia, Colombia, Venezuela) producen un total de cerca de 170.000 toneladas. La producción tiende a variar sensiblemente a causa

de las condiciones climáticas y problemas de parásitos que dañan los cultivos En el Caribe, la República Dominicana representa cerca del 2 % de la producción mundial. Los otros productores son: Haití, Jamaica, Cuba, Trinidad y Tobago, y Granada. (ICCO 2009)

### ***Asia/Oceanía.***

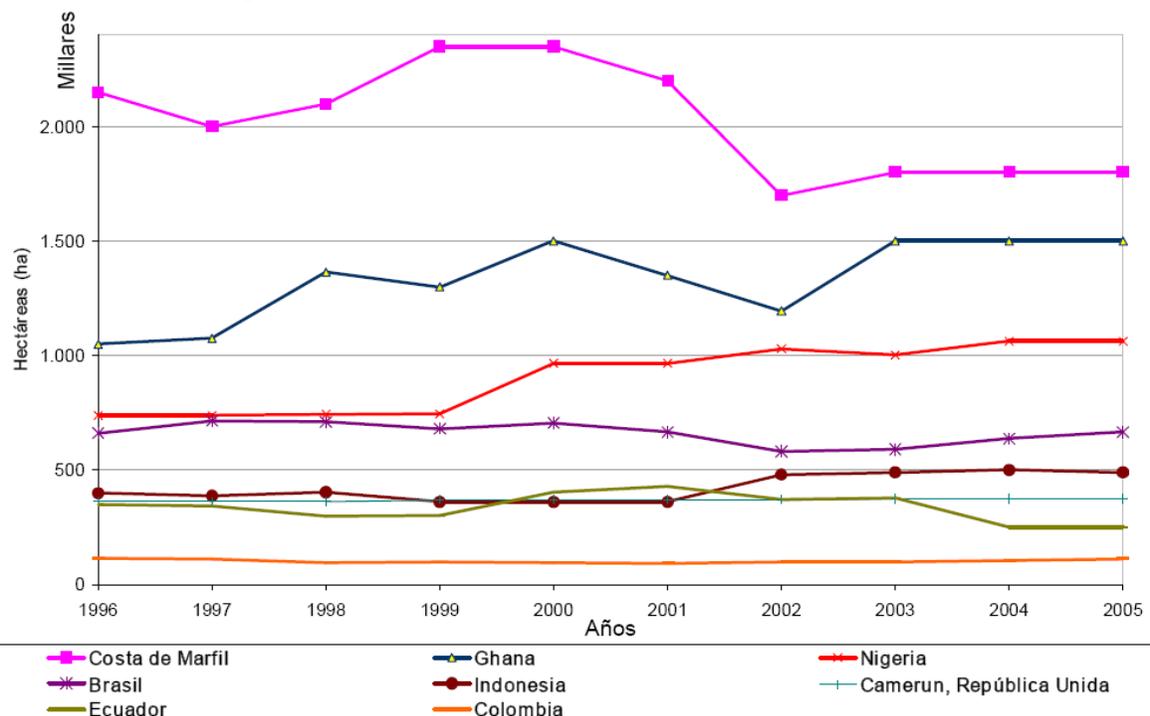
Malasia se vuelve uno de los principales productores de cacao a partir de 1.985 con 450.000 hectáreas de explotación en 1.989, siendo suplantada por Indonesia a partir de los años 90s quien representa el 17 % de la producción mundial en 2001-2002. Mientras que Malasia tiende a diversificar sus cultivos, Indonesia se esfuerza por aumentar su producción de cacao. Así como en América Latina, la tendencia está en las grandes explotaciones industriales. (ICCO 2009)

Las regiones productoras se encuentran ubicadas en la latitud 20 grados con relación al Ecuador, la producción mundial de cacao es cercana a los 4 millones de toneladas métricas, con un incremento en la demanda de cacao de 3% por año.

De acuerdo con la ICCO (2009) la producción mundial de cacao mantuvo una tendencia creciente a lo largo de los años noventa, creciendo a un ritmo anual de 0,5%, sin embargo desde 2001 se ha visto afectada por la incidencia de condiciones climáticas y de enfermedades (se estima que un 30% de la producción mundial se pierde debido a las enfermedades), así como por los problemas políticos imperantes en Costa de Marfil, la disminución en la producción de Indonesia y Ghana, la sustitución de cultivos hacia otros con mayores ventajas de comercialización en Malasia y el descenso del área cultivada de cacao en Brasil.

Un análisis de los rendimientos reportados indican que algunos países tienen resultados sobresalientes, tal es el caso de Belice en el año 2003, con rendimientos superiores a 2,5 ton/ha, pero que no se han repetido desde entonces y ningún país alcanza a superar el rango de las 1,5 ton/ha, es importante evidenciar que los mayores rendimientos son obtenidos por países que no son considerados potencias exportadoras del cacao en grano como Indonesia y Granada. Colombia por su parte, mantiene un comportamiento constante en los bajos rendimientos obtenidos, que se mantienen en valores de 0,5 ton/ha. (ICCO 2009)

**Grafico 1:** Países según área cultivada cacao



Fuente: Observatorio agrocadenas – Colombia (2008)

Contemplando los dos aspectos analizados anteriormente, área cultivada y rendimientos, se encuentra que Indonesia tiene una posición competitiva privilegiada por sus altas tasas de crecimiento de producción y área cultivada y mayores rendimientos, a pesar de no ser parte del grupo de países con mayor área sembrada. (Ver grafico 1)

Otros países tradicionalmente productores, como Brasil, en cambio han presentado descensos en el área cultivada por problemas con enfermedades. En lo que respecta a Colombia, los comparativos son más difíciles de realizar debido a que está muy lejos en relación con hectáreas cultivadas de los países productores líderes, a esto se le suman los bajos rendimientos de los cultivos.

### **Comercio Internacional.**

En la contextualización realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006), Concluye que en el mundo dos tercios de cacao ingresan al comercio internacional, donde la cadena de valor está concentrada en unos fuertes transformadores que procesan las dos terceras partes del grano a subproductos del cacao. (Cargill, Archer Daniela, Midland, Bloomers Chocolate Company y World Finest Chocolate); Hay tres grandes oferentes que procesan un tercio del cacao en chocolates y cocoa en polvo (Nestle, Mars y Hershey Food).

En el mercado internacional, el cacao es un commodity, también denominado genérico o bien básico, el producto tiene uno de los precios más volátiles entre los productos tropicales. Coincidentalmente, los mayores productores son los más exportadores de cacao en grano. (Cuadro 7)

**Cuadro 7: Exportaciones de cacao año 2009, partida arancelaria 18.01.00.**

Países Exportadores	Valores comerciales			
	Valor exportada en 2009, USD	Cantidad exportada en 2009	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las exportaciones mundiales, %
Mundo	9.439.666	3.188.795	2.960	100
Costa de Marfil	2.596.121	917.700	2.829	27,5
Ghana	1.608.601	534.130	3.012	17
Nigeria	1.250.868	240.992	5.190	13,3
Indonesia	1.087.485	439.305	2.475	11,5
Camerún	667.136	239.312	2.788	7,1
Togo	334.489	120.489	2.776	3,5
Ecuador	325.105	121.127	2.684	3,4
Bélgica	297.103	97.579	3.045	3,1
Nueva Guinea	219.601	80.635	2.723	2,3
Rep. Dominicana	143.700	56.686	2.535	1,5
Estonia	93.062	35.031	2.657	1
Uganda	39.470	13.765	2.867	0,4
Malasia	37.053	14.390	2.575	0,4
Sierra Leona	27.693	11.685	2.370	0,3
Perú	20.532	7.630	2.691	0,2
Tanzanía	20.156	7.613	2.648	0,2
Reino Unido	17.788	7.922	2.245	0,2
Madagascar	14.827	9.770	1.518	0,2
Singapur	13.850	5.198	2.664	0,1
Islas Salomón	13.025	4.851	2.685	0,1
Liberia	12.362	5.070	2.438	0,1
Guinea	10.597	4.634	2.287	0,1
Haití	10.518	4.068	2.586	0,1
Venezuela	7.299	2.792	2.614	0,1
Colombia	6.042	2.112	2.861	0,1

Fuente: Trade Map.

Las cifras de importación de cacao en el mercado del comercio internacional son las siguientes (Cuadro 8).

**Cuadro 8: Importaciones de cacao año 2009, partida arancelaria 18.01.00.**

Países Importador	Indicadores comerciales				Arancel el país
	Valor importada en 2009, en miles de USD	Cantidad importada en 2009	Valor unitario (USD/unidad)	Import, %	
Mundo	8.907.859	3.125.044	2.850	100	'3,5
Holanda	2.057.187	722.684	2.847	23,1	'0
EE.UU	1.228.059	442.374	2.776	13,8	'0
Alemania	980.241	348.432	2.813	11	'0
Malasia	769.421	290.015	2.653	8,6	'0
Francia	491.696	163.549	3.006	5,5	'0
Bélgica	463.194	157.422	2.942	5,2	'0
Reino Unido	421.979	146.814	2.874	4,7	'0
España	244.445	87.631	2.789	2,7	'0
Singapur	209.079	80.575	2.595	2,3	'0
Italia	207.069	73.270	2.826	2,3	'0
Brasil	178.463	74.119	2.408	2	'9,6
Turquía	171.672	58.610	2.929	1,9	'0
Rusia	161.429	51.748	3.120	1,8	'0
Canadá	149.250	54.810	2.723	1,7	'0
Japón	142.764	50.625	2.820	1,6	'0
Suiza	128.121	39.905	3.211	1,4	'0
Estonia	115.086	38.720	2.972	1,3	'0
Antigua y Barbuda	114.536	32.402	3.535	1,3	'4,8
Indonesia	76.312	27.230	2.802	0,9	'4,8
Austria	54.421	18.232	2.985	0,6	'0
Tailandia	53.834	19.162	2.809	0,6	'26,8
China	52.892	21.044	2.513	0,6	'4,1
Belice	50.239	7.894	6.364	0,6	'...
Niue	36.995	1.145	32.310	0,4	'...
Ucrania	35.915	13.799	2.603	0,4	'0
Kazajstán	26.632	7.286	3.655	0,3	'3,2
Irlanda	24.513	8.136	3.013	0,3	'0
Belarús	23.983	6.647	3.608	0,3	'0
India	23.687	8.375	2.828	0,3	'29,5
Polonia	23.074	7.838	2.944	0,3	'0
Eslovaquia	21.124	6.902	3.061	0,2	'0
Botsuana	20.823	7.221	2.884	0,2	'0
Túnez	20.813	7.112	2.926	0,2	'12,6
Colombia	15.086	5.687	2.653	0,2	'10,4

Fuente: Trade Map 2010.

Es importante resaltar el aumento en las importaciones de países como China y Japón, que conforme a la tendencia creciente de consumo de chocolate por parte de su población, han aumentado las importaciones de cacao en grano o equivalentes.

### ***Proyecciones del Consumo mundial de cacao.***

Según ICCO (2009), las proyecciones del consumo en el mundo tienden al alza, en Europa crecerán anualmente en un 1,7 % y llegará a 1,4 millones de toneladas. Europa continuará siendo con toda probabilidad la mayor zona consumidora de cacao en el mundo, con un 40 % del consumo mundial de cacao en 2010. En la UE, el chocolate y los productos derivados del cacao se rigen actualmente por una directiva que autoriza el reemplazo de la manteca de cacao con sucedáneos más baratos en un cinco por ciento del peso total del producto terminado. En virtud de dicha directiva, los productos de chocolate que contienen grasas vegetales distintas de la manteca de cacao pueden comercializarse en la UE a condición de que se incluya una declaración en su etiquetado.

En América del Norte, la segunda zona consumidora de cacao más grande del mundo, es probable que el consumo registre un crecimiento anual de 3,6 % y llegue a 703.000 toneladas. En la ex Unión Soviética y la CEI el consumo debería crecer anualmente en un 0,8 por ciento, y pasar de 65.000 toneladas a 71.000 toneladas, como reflejo del aumento previsto de los ingresos en esos países. En el Japón, el consumo debería pasar de 48.000 toneladas durante el período base a 56.000 en 2010.

En los países en desarrollo como grupo, el consumo ascendería a 1,3 millones de toneladas en 2010, lo que representa una tasa de crecimiento anual de 1,8 por ciento. África, donde la formación de capital para las molturaciones ha crecido rápidamente durante el último decenio, seguirá siendo la principal región consumidora de este grupo, representando el 35 % del consumo de los países en desarrollo. La parte del consumo correspondiente a América Latina y el Caribe, donde el costo relativo de las molturaciones es mayor que en África, debería pasar de 32% a 28%. En el Lejano Oriente, donde el consumo por habitante todavía es reducido, el porcentaje del consumo pasaría de 31 % durante el mismo período a 34% por ciento en el presente año.

### ***Mercado del Cacao – Chocolate.***

En cuanto al mercado mundial del cacao puede definirse este como de alta concentración, donde participan un número limitado de compradores “corredores de bolsa o traders”, que especulan en las bolsas de valores más importantes del mundo en Londres y New York y venden el cacao en grano a la industria transformadora. De acuerdo a ICCO, el 50% del mercado mundial esta acaparado por cuatro “traders” a saber: Archer Daniels Midland, Cargill, Barry Callebaut y Nestlé.

Los dos principales mercados para el cacao se encuentran localizados en Londres y Nueva York, el London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) y en el

New York Board of Trade (NYBOT), respectivamente. El precio de negociación se calcula diariamente, usando el promedio de los últimos tres meses de la bolsa de Londres y del CSCE 5 en la bolsa de Nueva York, a la hora del cierre en Londres.

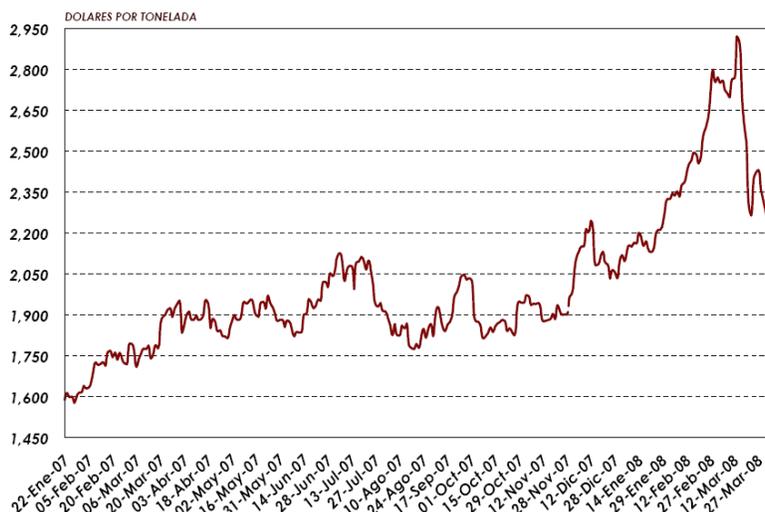
La comercialización del producto está organizada alrededor de contratos forward y opciones para entregas futuras de cantidades y calidades específicas de cacao a un precio determinado. Las fluctuaciones en el precio del cacao son constantes, debido a que es un precio altamente sensible a los factores que afectan tanto a la oferta como a la demanda.

En la negociación de cacao hay una distinción clara entre los mercados reales o físicos y los mercados del futuro o terminales (ICCO, 2009): en el mercado físico\_ la estructura varía de una región a otra, aunque es posible distinguir por lo menos dos intermediarios comunes, estos son los pequeños comerciantes, que compran directamente a los campesinos o a los acopiadores para posteriormente revender a los exportadores; y los exportadores, quienes compran granos de cacao directamente a las cooperativas de los granjeros o son las cooperativas las que exportan directamente; la calificación del cacao varía según los países productores y consumidores, aunque con el tiempo el mercado físico ha desarrollado las costumbres precisadas por las asociaciones comerciales del cacao internacional, principalmente de la Federación de Comercio de Cacao [FCC] y de la Asociación de Comerciantes de Cacao de América [CMAA].

### ***Precio del cacao***

Según ICCO (2009), las variaciones de precio del cacao se dan en tres categorías, corto, mediano y largo plazo, que puede asociarse a diversas causas: los cambios de precio a largo plazo son generados por los acoplamientos entre las instalaciones de nuevos cultivos, la producción y los precios; los movimientos intermedios del precio, se dan por el consumo, y la respuesta de la industria del cacao a las variaciones anuales en la producción del cacao del mundo; y en el corto plazo, las fluctuaciones reflejan movimientos especulativos. Se afirma además que algunos factores que afectan la cotización son entre otros, los inventarios disponibles en el ámbito mundial, la tasa de crecimiento de las plantaciones, el ciclo económico, las condiciones económicas de los consumidores, las elasticidades ingreso, los factores políticos ligados a las volátiles economías de los países en desarrollo donde se cultiva el cacao, principalmente los relacionados al primer productor y exportador, Costa de Marfil. (Grafico 2)

**Grafico 2:** Variación mundial de precio de cacao año 2007-2008



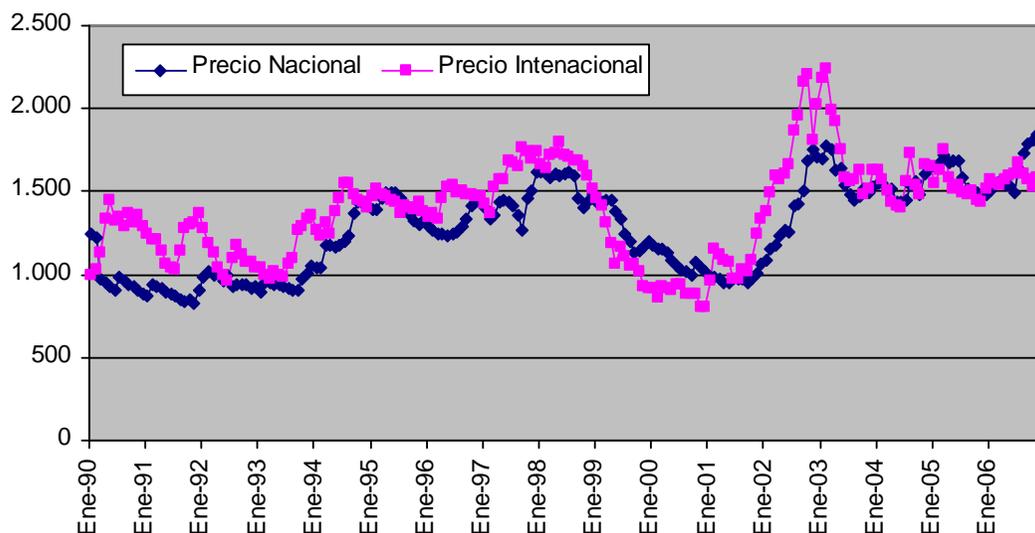
Fuente: Reuters 2008

En lo que se relaciona con los “stocks” o existencias se encuentra una diferencia del cacao con otros commodities. En otros commodities, cuando la cosecha es baja los precios aumentan y los productores se benefician directamente, en el caso del cacao, las existencias responden ante la demanda en un año bajo de cosechas. Las existencias de cacao son manejadas por los países desarrollados, dado que la conservación del grano, por periodos prolongados es costosa en los países productores debido a sus condiciones climáticas.

Por su parte, el cacao fino y de aroma se transa en el mercado secundario, donde hay un premio a la calidad del grano, por tanto su precio es superior al del cacao ordinario. Cuando el cacao ordinario tiene un precio bajo, el premio es mayor al cacao fino; si la cotización internacional del cacao es alta, la prima pagada a los productores de cacao fino, disminuye (ICCO, 2006).

Para el caso colombiano la senda de comportamiento del precio interno se asocia al comportamiento del precio externo del grano tal como se puede apreciar en el grafico 3.

**Grafico 3:** Precio nacional e internacional del cacao en grano (US \$/Ton)



Fuente: MIDAS Julio de 2007

Se puede decir que si bien el precio interno de cacao ha mantenido un comportamiento casi similar al del precio externo, éste ha sido menos fluctuante, toda vez que el precio interno está determinado por la industria procesadora, dada su posición dominante en el mercado, en tanto que el precio internacional responde a factores de mercado (oferta y demanda).

### ***La producción de cacao en Colombia.***

Según los estudios realizados por Tafur J y Lievano M (2009), Colombia cuenta con más de un millón de hectáreas aptas para el cultivo del cacao, aunque actualmente sólo se tienen sembradas 116.000, siendo éste un producto que está en la Apuesta Exportadora del Gobierno y que se aprovecha para la sustitución de cultivos ilícitos, el país cuenta con los elementos suficientes para convertirse en un verdadero exportador de cacao que es la meta trazada para el año 2019, cuando se espera tener 300.000 hectáreas sembradas y una producción de 450.000 toneladas, de las cuales 150.000 serán para el mercado interno y el resto para la exportación (Cuadro 9). Con esta perspectiva el sector generará 225.000 empleos, de los cuales 150.000 serán directos y rurales permanentes y los indirectos alcanzarán 75.000 empleos.

Sin embargo, para que se logre la meta se precisa de una mayor voluntad política y participación del Estado<sup>8</sup> y del sector privado en el proceso de crecimiento del subsector,

---

<sup>8</sup> A este respecto vale la pena resaltar que Colombia no hace parte de la ICCO; según Fedecacao se ha hecho la gestión para que se lo incluya pero tiene que pasar por aprobación del Congreso y de la Comisión de Fomento Cacaotero integrado por el Ministerio de Agricultura, de Hacienda, de Comercio, Industria y Turismo y Planeación Nacional precisándose una falta de voluntad política para el caso en particular.

con diferentes recursos económicos y técnicos, implementando una cacao cultura empresarial altamente competitiva, moderna y sostenible o con fincas de economía campesina modernizadas a niveles competitivos hacia una empresa productiva.

**Cuadro 9** Producción Nacional en Toneladas de cacao. Años 2003 a 2007

Departamento	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Santander	19.719	47	16.803	46	17.974	48	15.017	49	16.723	49
Huila	3.558	9	4.170	11	2.998	11	3.265	11	3.535	12
Arauca	3.249	8	3.357	9	3.489	9	2.350	8	1.889	6
N. Santander	4.024	10	2.389	7	1.638	4	1.813	6	1.756	5
Antioquia	2.109	5	2.299	6	2.100	6	1.824	6	2.132	6
Tolima	2.110	5	1.883	5	1.277	3	670	2	1.596	5
Nariño	1.884	5	1.864	5	2.854	8	1.831	6	1.661	5
Caldas	549	1	565	2	500	1	473	2	545	2
Valle	831	2	552	2	942	3	696	2	513	2
Cundinamarca	816	2	546	2	499	1	1.025	3	1.066	3
Cesar	1.095	3	513	1	750	2	350	1	559	2
Meta	702	2	460	1	424	1	488	2	652	2
Cauca	123	0	250	1	152	0	105	0	173	1
Otros	937	2	703	2	501	1	450	1	681	2
Total	41.704	100	36.356	100	37.099	100	30.357	100	33.481	100

Fuente: Fedecacao. Estadísticas de la Producción Nacional de cacao en grano.

### ***Balanza Comercial de cacao.***

Con base en las fuentes utilizadas en los cálculos del Trademap el cual utiliza cálculos del CCI basados en estadísticas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional [DIAN] en el año 2005 y con los cálculos del CCI basados en las estadísticas de la Asociación Latinoamericana [ALADI] hasta enero de 2005, la balanza comercial de cacao colombiano con partida arancelaria 1801001900 correspondiente a cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado ha sido deficitaria. Ver cuadros 10, 11 – 12 y Gráfico 4.

**Cuadro 10:** Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia. Producto : 1801001900 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Importadores	Cantidad importada en Kg 2005	Cantidad importada en Kg 2006	Cantidad importada en Kg 2007	Cantidad importada en Kg 2008	Cantidad importada en Kg 2009
Mundo	270.212,81	2.016.219,00	1.404.097,50	637.004,00	2.111.597,50
España	0	0	0	-	900.000,00
Estados Unidos de América	0	25.080,00	0	-	549.962,00
Países Bajos (Holanda)	0	679.700,00	549.750,00	359.044,00	285.065,94
Canadá	0	0	0	0	150.286,00
Suecia	0	0	0	0	100.040,00
Suiza	0	250.000,00	0	0	75.387,83
Alemania	250.112,00	641.728,94	753.347,50	277.500,00	50.670,16

Fuente: Trade Map 2010.

**Cuadro 11:** Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia. Producto : 1801001900 Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado

Exportadores	Cantidad importada en Kg 2005	Cantidad importada en Kg 2006	Cantidad importada en Kg 2007	Cantidad importada en Kg 2008	Cantidad importada en Kg 2009
Mundo	7.460.557	9.498.909	12.794.761	5.951.129	5.686.594
Ecuador	7.431.057	3.277.451	250.125	4.853.338	4.026.978
Venezuela	29.500	0	0	812.100	1.458.016
Rep. Dominicana	0	0	0	252.000	201.600
Ghana	0	0	0	86	0
Indonesia	0	5.497.500	12.446.875	125	0
México	0	300.000	0	0	0
Perú	0	483.958	97.761	33.480	0

Fuente: Trade Map 2010.

**Cuadro 12:** Balanza comercial Colombiana para el caso cacao.

Descripción/Año	2005	2006	2007	2008	2009
Exportaciones	270.212,81	2.016.219,00	1.404.097,50	637.004,00	2.111.597,50
Importaciones	7.460.557	9.498.909	12.794.761	5.951.129	5.686.594
Balanza comercial	-7.190.344,19	-7.482.690,00	-11.390.663,50	-5.314.125,00	-3.574.996,50

Fuente: Trade Map 2010.

**Grafico 4:** Balanza comercial Colombiana para el caso cacao.



Fuente: Trademap 2010.

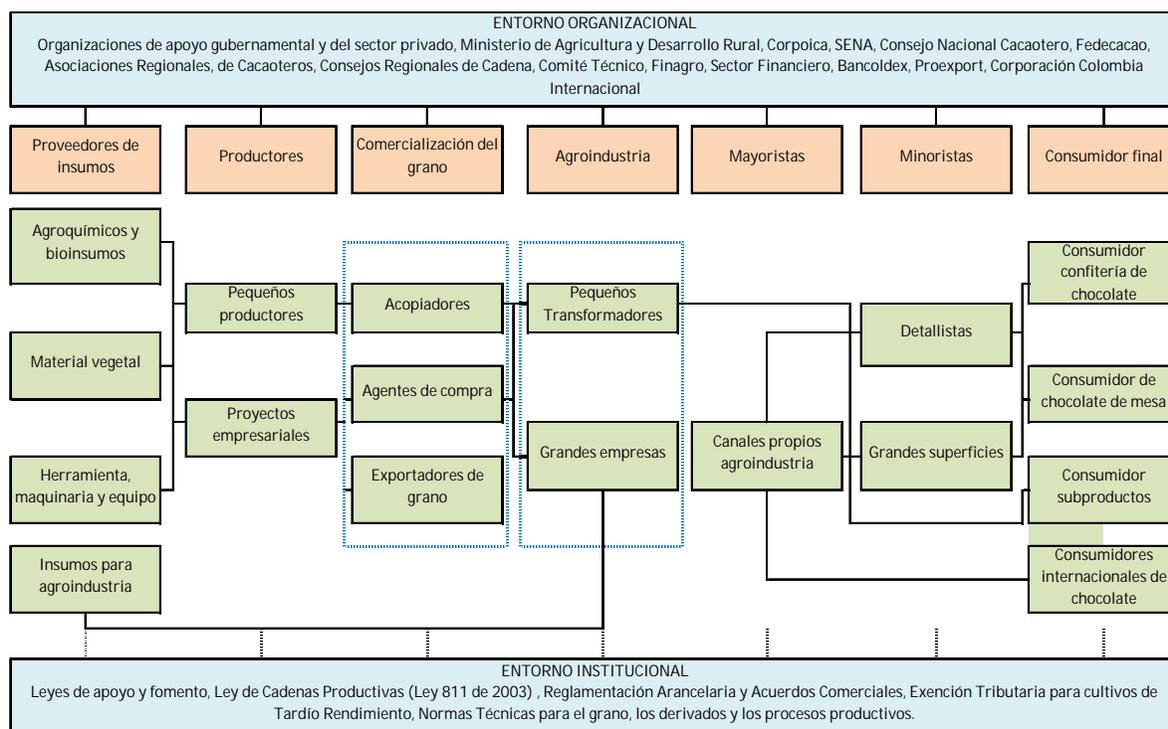
#### ***La producción de cacao en Nariño - Costa pacífica.***

Según el acuerdo regional de competitividad suscrito entre el sector productivo y la Nación (2006), la zona de producción de cacao en el departamento de Nariño es la costa pacífica, destacándose el municipio de Tumaco. El cacao es uno de los principales cultivos de las parcelas agroforestales en la costa pacífica nariñense, con cerca de 2.970 productores, una área de 9.440 Has que corresponde al 11.5% de área total del país, con un rendimiento aproximado de 180 kg/ha/año. Este dato ha sido tomado como la principal referencia para dirigir los esfuerzos tendientes a mejorar las condiciones socioeconómicas de la población involucrada en la actividad cacaotera.

#### **Estructura de la cadena productiva del Cacao - Chocolate en Colombia.**

Según la agenda prospectiva de desarrollo y de investigación tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia La cadena productiva de cacao – chocolate se estructura en siete eslabones cuyas interrelaciones permiten alcanzar un mejor desempeño y aumentar la competitividad a través de la cual interactúan diferentes actores, el modelo propuesto es el siguiente: (Figura 6)

**Figura 6** Cadena productiva del cacao - Colombia



Fuente: Agenda prospectiva cacao chocolate.

Los eslabones de la cadena se describen a continuación.

- **Proveedores de Insumos:** integra las actividades de quienes comercializan insumos y materias primas necesarias para el cultivo del cacao y para los procesos de transformación propios de la agroindustria.
- **Productores del Grano:** agrupa a las fincas ubicadas en las regiones productoras de cacao del país, donde además coexisten proyectos empresariales destinados al mejoramiento de los niveles de producción y estructuras de beneficio propias.
- **Comercializadores del Grano:** hace referencia a los actores ubicados en las cabeceras de los municipios productores, quienes realizan el acopio del grano y son el puente entre el cultivador y la industria.
- **Agroindustria de transformación del cacao:** integra las actividades dirigidas fundamentalmente al procesamiento de productos para la industria alimenticia de chocolate.
- **Mayoristas:** eslabón constituido por los encargados de la venta y distribución de grandes cantidades de productos transformados.

- **Minoristas:** este eslabón agrupa a los actores que comercializan los productos transformados al detal.
- **Consumidor Final:** integra a los consumidores de los productos de la cadena.

## **CARACTERIZACIÓN ESLABÓN PRIMARIO CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO**

En la caracterización del eslabón se tuvieron en cuenta criterios sociales, económicos, biofísicos, ambientales y tecnológicos a fin de generar unos caracteres que identifiquen las especificidades del eslabón primario de la cadena productiva del cacao en la Eco región Alto Patía Nariño.

La población que se dedica al cultivo del cacao en esta zona se constituye por campesinos, que acorde a la información de FEDECACAO (2010) corresponden a 1.204, su composición por género se encuentra en un 82% masculinos y un 18% femeninos.

Poseen un bajo nivel de escolaridad con un nivel de analfabetismo del 8%, un 82% con formación primaria incompleta, un 9% con formación secundaria incompleta y el 1% con formación universitaria. El 54% con edades superiores a los 40 años, un índice de necesidades básicas insatisfechas del 90% según el estudio de línea base realizado por FEDECACAO en el año 2007. Las fincas de estos productores están en un 80% en alturas sobre el nivel del mar que van desde los 650 m hasta los 1000m, y un 20% inferiores a los 650m.

Los 1.204 productores que se encuentran ubicados en siete municipios del Alto Patía, se distribuyen porcentualmente así: 21,53% Policarpa, 18,94% Leiva, 17,71% Los Andes, 15,50% Cumbitara, 11,93% El Rosario, 7,63% San Lorenzo y el 6,77% en El Peñol se encuentran distribuidos en 118 veredas.

En cada uno de los municipios existe una asociación de cacaocultores que lleva este nombre más el de su municipio y están representados en una de segundo nivel llamada asociación de cacaocultores sembradores de Paz del Alto Patía Nariño – SEMBRAPAZ-, nombre que surge a raíz de la consigna de que sembrar cacao se asemeja a sembrar paz con frutos de esperanza; estas organizaciones realizan reuniones ordinarias y extraordinarias y tienen cuota de sostenimiento que no supera los \$10.000 pesos mensuales.

El cultivo lo realizan en pequeñas parcelas, determinándose como pequeños productores, con un sistema de producción de economía campesina tradicional; esta población ha sido identificada como vulnerable por el conflicto armado presente en la zona y la alta presencia de cultivos de uso ilícito. Han sido objeto de intervención por parte de las instituciones del Estado que han acudido a la Cooperación internacional para la realización de proyectos de desarrollo.



Foto. Sembrapaz Alto Patía 2008.

Según el Gerente de Sembrapaz<sup>9</sup> y de acuerdo a las secretarías de agriculturas de los municipios de Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara y Los Andes en el Alto Patía el área potencial para producción de cacao suma un total aproximado de 10.000 has. En la actualidad hay reportadas 1.837<sup>10</sup> has de cacao sembradas el 78% pertenecen a productores que poseen 1 hectárea sembrada, el 15% poseen áreas sembradas entre 1,1 a 2,8 hectáreas, únicamente el 5% posee áreas desde 2,9 a 4,4 has y el 2% tienen áreas superiores a 4,5 has.

Sus actividades productivas en el cultivo del cacao van desde la identificación de criterios técnicos para el establecimiento de cacao (apoyados por expertos en el tema), seguido de la instalación de viveros, la selección y preparación del terreno, trazado y ahoyado y siembra de sombríos transitorios y permanentes para posteriormente realizar la siembra del cacao e injertación del mismo, así como también las actividades de manejo post cosecha en beneficio y secado actividades clave al realizar la comercialización del

---

<sup>9</sup> Información suministrada por directores de las secretarías de agricultura de Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara y Los Andes y el Sr Francisco Ñañez gerente de Sembrapaz. Mayo de 2010.

<sup>10</sup> Con el primer proyecto del 2 Laboratorio de Paz se sembraron 800 has de cacao, posteriormente con el convenio entre MIDAS y Fedecacao se sembraron 1200 has mas. En el segundo proyecto los productores se acogieron al programa veredas libre de ilícitos de La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional siendo la entidad encargada de la verificación del cumplimiento de este programa la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito [UNODC]. En el año 2009 y tras el seguimiento y monitoreo de áreas con cultivo ilícito por UNODC hubo hallazgo de cultivos ilícitos en algunas veredas de los Municipios de El Rosario, Policarpa, Cumbitara y Leiva motivo por el cual 163 hectáreas de cacao sembradas y distribuidas en veredas de estos municipios no fueron aceptadas en el reporte y por lo tanto fueron descertificadas, motivo por el cual se reportaron 1037 has en el convenio entre MIDAS y FEDECACAO (Esta información corresponde a experiencia propia de Arley Eduardo Caicedo Cabrera).

producto. El 60% de los productores tienen asociado su cultivo de cacao con cultivos transitorios como maíz, yuca, papaya más de un 80% carece de sombríos definitivos dentro de su plantación de cacao.

La producción que se obtiene es de cacao en grano sin ningún tipo de valor agregado que lo diferencie del resto de la producción nacional. Con el establecimiento de las 2.000 has de cacao y de acuerdo a los parámetros técnicos recomendados se esperarían producciones en los próximos 5 años de 3.000 toneladas anuales en los siete municipios, estos productores están trabajando para cumplir con establecer la clasificación y los requisitos de que debe cumplir el cacao en grano para la industrialización para consumo humano de acuerdo a la Norma Técnica Colombiana [NTC 1252]. Un enfoque de producción de cacao con tecnología adecuada y alta calidad, permitirá la diferenciación necesaria del cacao Patiano, para competir en los diferentes mercados lo que garantizará un precio adecuado para el productor.

Según Sembrapaz (2010), los productores de cacao aun no han estandarizado los procesos de producción siguiendo los parámetros de calidad, razón por la cual las fincas cacaoteras del Alto Patía aun no cumplen con los requisitos para ser certificadas, esto fue comprobado por el organismo de control y certificación ECOCERT quienes en su concepto dado a SEMBRAPAZ ninguna finca cumple con los requisitos para la certificación.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Tras la verificación de los requisitos de la empresa de control y certificación ECOCERT a una muestra de fincas seleccionadas para la certificación, ninguna los cumplió, auditoría realizada en el último trimestre del año 2009.

## COMPETITIVIDAD DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA DEL CACAO EN LA REGION ALTO PATIA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Con el Modelo de Porter (1991), se analizó lo que ha sucedido en cada uno de los componentes de la competitividad del eslabón primario de la cadena productiva del Cacao en la Eco región Alto Patía, Departamento de Nariño.

Se eligió el modelo, por las características del mismo, el cual es suficientemente amplio, para transmitir un concepto claro sobre el comportamiento de las necesidades de las regiones y sectores económicos para ser exitosos, y porque se acepta la idea de la competitividad dinámica, apoyada en tecnologías modernas y recurso humano altamente calificado; si bien el método es netamente cualitativo y las conclusiones pueden estar modeladas por la subjetividad, el modelo también ofrece la posibilidad de aplicar modelos índices cualitativos.

Para el presente estudio se definió una matriz (Cuadro 13) para determinar el nivel actual competitivo del eslabón primario en una escala valorativa, este utiliza los aspectos determinantes así:

**Cuadro 13: Matriz de calificación de los factores determinantes de la competitividad.**

DETERMINANTE	VARIABLE	CALIDAD DEL FACTOR DETERMINANTE	CALIFICACION				
			5	4	3	2	1
Condición de los Factores de Producción	Recurso humano.						
	Recurso físico						
	Infraestructura						
	Inversión						
	Investigación y tecnología						
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Estructura y organización						
	Estrategia del sector						
	Rivalidad						
Condiciones de la demanda	Composición de la demanda:						
	Tamaño y Pauta de Crecimiento de la demanda						
	Internacionalización de la demanda						
Sectores proveedores y conexos	Los proveedores						
	Sectores conexos.						
	Influencia del gobierno y la economía mundial.						

Fuente: Esta Investigación.

La importancia de este modelo radica en la calificación mediante una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta calificación en competitividad. Con ello se logra identificar por cada determinante cual es su posición relativa frente a los otros.

## CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN.

### Recurso Humano

Según las proyecciones municipales de población del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2005-2011), para el año 2010 los municipios que conforman la Eco región del Alto Patía, tienen una población de 95.688 habitantes, el 14.90% en las cabeceras municipales, 85.09% en el sector rural, con lo que se puede apreciar que la población sigue siendo eminentemente rural.

En cuanto a los productores dedicados a la cacaocultura en la región del Alto Patía son personas que en un 54% superan los 40 años de edad, existiendo una baja participación de personas jóvenes, ya que de acuerdo al proyecto cacao Orgánico Alto Patía únicamente el 14% son personas menores de 30 años, presentándose también una baja participación de la mujer con el 18%; la población económicamente activa se encuentra en un número de 40.557 personas (DANE, 2005).

Cabe destacar que con la siembra y el establecimiento de cacao en la región se destaca la ocupación directa y la generación de empleo (en la modalidad jornal) de más de 1.200 personas, lo cual es el 2.95% de la población económicamente activa, destacándose las actividades de siembra y recolección como las de mayor ocupación.

**Mano de obra no calificada:** La población cacaotera del Alto Patía está constituida básicamente por campesinos pequeños productores, con un sistema de producción de economía campesina tradicional, poseen un bajo nivel de escolaridad, el 8% analfabeta, el 82% tiene escolaridad primaria incompleta y el 9% formación secundaria incompleta. La abundancia de mano de obra no calificada, representa un factor de competitividad en el sentido de su bajo costo (después de la bonanza de la coca) para las labores que requieren ser asistidas en el trabajo de campo.

**Mano de obra calificada:** Según documento técnico del convenio A00289-06, a través de los proyectos de cooperación internacional la población productora de cacao ha recibido capacitación en temas técnicos, socio-empresariales y ambientales en los siguientes temas: establecimiento de viveros, siembra, mantenimiento del cacao, cosecha, manejo post-cosecha, organización comunitaria, solución de conflictos, liderazgo, mercadeo, buenas prácticas agrícolas, uso de productos permitidos, uso y disposición de residuos sólidos, salud y seguridad industrial. De los 1200 beneficiarios el 30% se formaron como promotores rurales en el cultivo de cacao, se destaca que el 1% posee formación profesional según estudio de línea base de Fedecacao (2007).

## **Recursos físicos.**

La región está clasificada como la Eco región 5. Zona xerofítica del Patía Medio área de tendencia seca, la cual fue establecida por el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Territorial, presenta alta degradación de su cobertura natural, en la actualidad tan solo resta un 10%. No presenta territorios en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Presenta fincas de topografía quebrada cuya altura varía entre los 200 msnm en el valle del Patía y los 1.200 msnm en las zonas marginales bajas cafeteras. Los promedios de precipitación son para el Municipio de El Rosario 1.207 mm, Leiva 1.356, Los Andes 1.280, Policarpa 1.800 mm y Cumbitara 1.450mm. Las temperaturas varían de los 10 °C en la zona de montaña, hasta los 30 °C en el sector del Valle del Patía.

Entre los requisitos para que los productores sean usuarios del proyecto Cacao Organico Alto Patia (Proyecto financiado por la Union Europea en el año 2007) se encuentran los siguientes: que posean predios libres de cultivo ilicito, que su finca posea agua, que el suelo tenga textura, estructura y profundidad efectiva que pueda garantizar el buen desarrollo del cultivo, que la finca este por debajo de los 1200 msnm, y que el productor siembre como minimo 1 ha de cacao, situacion y criterios que se corroboraron mediante la asistencia tecnica de FEDECACAO; en aquellas fincas donde no se cumplia con estos criterios tecnicos no se sembró, son requisitos que coinciden con los que se trabajan a nivel nacional, por lo tanto cualquier persona que decida establecer un cultivo de cacao los debe tener en cuenta.

En los municipios donde se siembra cacao prevalecen zonas agroecologicas de Bosque Humedo Tropical tal es el caso de veredas de los municipios de El Rosario (Esmeraldas, La Tigra, Los Pinos, La Guadua), Policarpa (Madrigal, Santacruz, San Roque, Sanchez, Sidon), Cumbitara (Yanazara, Santa Rosa, La Espiga), zona marginal baja cafetera en el municipio de Los Andes (El Arenal, Villanueva y San Francisco) y El Peñol (Las Cochas) y características de valle interandino seco en zonas de El Rosario (Valle de Cumbitara y Martin Perez) y Leiva (Sachamates, Puerto Nuevo y Santa Lucia), ideales para la siembra de cacao.

## **Infraestructura**

Las áreas urbanas de los municipios cuentan con infraestructura de saneamiento básico, transporte, energía eléctrica y telecomunicaciones.

### ***Saneamiento Básico.***

Según los Esquemas de Ordenamiento Territorial (2005) [EOT] los siete municipios cuentan con sistemas de acueducto que abastece al 80% de la población urbana, con algún tipo de tratamiento que garantiza la potabilidad del líquido. Sin embargo en la mesa de trabajo interinstitucional realizado por la Procuraduría General de la Nación desarrollada el día 15 de octubre de 2010 en Tumaco, el Instituto Departamental de Salud de Nariño, dio a conocer las siguientes cifras de salud: cobertura de vacunación 75% siendo baja, los municipios más críticos en este escenario son costa pacífica y los de la cordillera, donde el suministro de agua potable no alcanza a llegar al 30% sobre todo a las áreas rurales, solo el 40% de los planes territoriales en salud pública tienen evaluación como excelente, los demás presentan deficiencias en su construcción y ejecución

### ***Acueducto.***

Según EOT (2005), de los municipios, las zonas rurales del Alto Patía hay una infraestructura de bocatomas que surten de agua en las veredas a pequeños grupos poblacionales, generalmente administrada por una Junta de Acueducto o la Junta de Acción Comunal, esto se puede corroborar de acuerdo al estudio de línea base de Fedecacao 2007 donde “el 49% de los cacaocultores hacen su provisión de agua del acueducto veredal, el 43% lo toman directamente de la quebrada, el 6% de un pozo, y el 2% no responde”.

### ***Alcantarillado.***

En la información contenida en los EOT (2005), las fuentes de suministro de aguas residuales son los sectores urbanos donde se encuentran agrupadas las viviendas con sistemas de recolección combinado de aguas residuales y aguas lluvias. La administración del servicio del acueducto lo realiza personal adscrito a las administraciones municipales, realizando funciones de limpieza y reparación de tuberías, descolmatación de colectores, limpieza y reparación de pozos de inspección. No existe tarifa alguna por el servicio de alcantarillado. El alcantarillado en los sectores urbanos cubre al 70% de las viviendas. Para el caso de los productores de cacao del Patía, son muy escasos los sistemas para disposición de excretas, contando con pozos sépticos en el 40%, letrinas 7% y el 53% a campo abierto. (Fedecacao 2007).

### ***Residuos Sólidos.***

Existe un problema grave en este caso, ya que en la zona rural las basuras son arrojadas a campo abierto en los solares de las viviendas, provocando focos de contaminación ambiental que deterioran la calidad de vida de los habitantes y se construyen en focos de infección para toda la población. Según Fedecacao el 80% de los productores destinan los residuos sólidos hacia el suelo, el 10% a cuerpos de agua y un 10% las queman.

En el caso de un proceso de certificación, difícilmente se podría acceder a una oportunidad de estas, ya que según los dos puntos anteriormente descritos -alcantarillado y residuos sólidos- se estaría incumpliendo con la normatividad de las certificadoras, como por ejemplo la de Rainforest que según la Fundación Natura presentaría problema en el principio I: sistema de gestión social y ambiental, criterio 1.1 el cual dice que la finca debe tener un sistema de gestión social y ambiental que contenga las políticas, los programas y los procedimientos necesarios para cumplir con esta norma y con la legislación respectiva a través de los indicadores de gestión de aguas.

### ***Infraestructura vial.***

Los municipios de Los Andes y El Peñol presentan mayor distancia con respecto a la vía panamericana y de acuerdo con los representantes de las asociaciones de cacaocultores de los dos municipios se hace necesario construir el puente sobre el río Patía que comunique a estos con El Tablón Panamericano y así tener acceso a la vía Panamericana. Entre tanto el municipio de Cumbitara posee veredas lejanas con vías terciarias en mal estado tal es el caso de todas aquellas ubicadas dentro del sector llamado Remolino Bajo Patía, su salida a la carretera panamericana tiene que ser necesariamente pasando por el municipio de Policarpa.



**Foto.** Sembrapaz Alto Patía 2008. Vía municipio de Policarpa.

El municipio de Leiva posee veredas donde se siembra cacao que son cercanas a la vía panamericana, al igual que el resto de municipios Policarpa y El Rosario, en el sector rural cuentan con vías terciarias en mal estado pero poseen puentes sobre el río Patía. El tiempo que tardan los productores de cacao para llegar desde su finca a la cabecera municipal el cual es de la siguiente manera: menor a 1 hora el 18%, más de 1 hora el 41%, entre 1 y 3 horas el 23% y más de 3 horas el 18%.

Para realizar el acceso a las fincas el 33% de los productores llegan por carretera, el 39% a través de caminos veredales (entendiéndose estos como caminos de herradura) y el restante 28% de las dos maneras.



Vía San Roque. Municipio de Policarpa. Foto. Sembrapaz 2009.

La zona del Alto Patía próxima a la vía panamericana, esta ofrece un amplio servicio de transporte hacia los puertos marítimos de Buenaventura y puerto de Tumaco, hacia la frontera de Ipiales con el vecino país del Ecuador, así como también a las ciudades de Cali, Palmira, La Paila, Yumbo entre lugares, con empresas compradoras y transformadoras de grano de cacao como Nacional de chocolates, Casa Luker y Colombina. Los costos de transporte hacia estas ciudades transformadoras de la materia prima resultan económicos por que al retornar sin carga los vehículos por los procesos de exportación desde la frontera de Ipiales y hacia los puertos en las situaciones de

importación, existen oportunidades de bajos costos por la diversidad en calidad y servicio; por ser la vía panamericana paso obligado, se cuenta con elevadas frecuencias, especialmente en la modalidad de consolidación de carga que consiste en transportar volúmenes de diferentes productos hasta completar con la capacidad de carga del vehículo.

### **Terminales y transporte**

Existen empresas transportadoras legalmente constituidas para el transporte de pasajeros, existiendo entre ellas: cootranscoor, cootransleiva, cootranspolicarpa, cootransotomayor, cootransrosario, para las cuales existe frecuencia y horario establecido para un servicio continuo, aunque vale la pena anotar la inexistencia de terminales terrestres lo que obliga a que los vehículos de transporte intermunicipal ocupen las calles en torno a los parques centrales.

Por su parte los vehículos que prestan el servicio intermunicipal son tipo camperos y camionetas, los más aptos para las condiciones de las vías, el servicio de transporte es costoso, tal como se puede apreciar en el cuadro 14 donde se muestra un panorama de costos en el transporte de pasajeros desde la ciudad de Pasto hacia algunos de estos sitios.

**Cuadro 14** Costos de transporte desde la capital de Nariño hasta municipios del Alto Patía.

<b>Empresa transportadora de pasajeros</b>	<b>Kilometraje</b>	<b>Desde</b>	<b>Destino</b>	<b>Valor</b>
Cootranscoor	160	Pasto	Leiva	\$ 19.000,00
Cootranscoor	110	Pasto	Casco urbano El Rosario	\$ 12.000,00
Cootranscoor	125	Pasto	Esmeraldas (Rosario)	\$ 20.000,00
Cootranscoor	135	Pasto	El Palmar (Leiva)	\$ 25.000,00
Cootranscoor	118	Pasto	Policarpa	\$ 15.000,00
Cootranscoor	136	Pasto	Ejido (Policarpa)	\$ 25.000,00
Cootranscoor	143	Pasto	Madrigal (Policarpa)	\$ 30.000,00
Cootranscoor	158	Pasto	Santa Cruz (Policarpa)	\$ 35.000,00
Cootranscoor	169	Pasto	Santa Rosa (Policarpa)	\$ 40.000,00
Cootranscoor	150	Pasto	Remolino Bajo Patía	\$ 40.000,00
Cootranscoor	165	Pasto	Sidón (Policarpa)	\$ 48.000,00
Cootranscoor	160	Pasto	Casco urbano Cumbitara	\$ 30.000,00
Cootransotomayor	80	Pasto	Casco urbano Sotomayor	\$ 12.000,00
Cootransotomayor	60	Pasto	Casco urbano el Peñol	\$ 7.000,00
Rutas del Sur	57	Pasto	Casco urbano San Lorenzo	\$ 7.500,00

Nota: En los municipios de El Peñol y San Lorenzo no hay una empresa constituida para desplazarse hacia las veredas donde se siembra cacao

Fuente: Esta investigación Octubre de 2010

Desde esta perspectiva y según la experiencia de venta de las primeras producciones de cacao en grano por parte de Sembrapaz SAS, el costo del transporte de 1Kg desde los centros de acopio regionales de los municipios de Cumbitara, Leiva, Rosario

y Policarpa hasta el Remolino Panamericano municipio de Taminango, representa el 2% de su costo total (hay que tener en cuenta que el costo de 1Kg de cacao es de \$5.000.00), para el caso de Los Andes el costo de transporte de 1Kg de cacao también representa el 2% hasta la ciudad de Pasto, destacándose que los costos por kilogramo se incrementan en otro 2% al momento de transportar el grano hacia Remolino Panamericano, municipio de Taminango, por su parte, los municipios de Peñol y San Lorenzo no han reportado producción ni ventas.

Teniendo en cuenta los anteriores inconvenientes en cuanto al transporte, las organizaciones de cacaocultores integradas en la Asociación Regional de segundo nivel Sembrapaz Alto Patía han gestionado un proyecto para la adquisición de un vehículo automotor tipo camión con el Fondo de Capitalización Microempresarial-Programa Generación de Ingresos – Acción Social el cual fue aprobado el día 6 de septiembre de 2010 por el comité coordinador del convenio; este vehículo será destinado por la organización para el “Mejoramiento del transporte para la comercialización del cacao” dicha aprobación está bajo el código del proyecto NAR068-2010”. (**Anexo 5 y 6**) Notificación de proyectos aprobados), mediante este apoyo se espera que los costos de transporte del cacao en grano bajen y por lo tanto hayan mejores utilidades para las organizaciones y por ende un mejoramiento de precios para el productor.

### ***Energía eléctrica***

Los municipios de la cordillera donde se concentran las zonas productoras de cacao, obtienen el suministro de energía de la subestación Río Mayo ubicada en San Pablo, por intermedio de la subestación de San José de Alban, la Unión y Taminango a través de líneas de baja tensión 13.2 kw. Taminango a su vez, cuenta con una subestación de energía eléctrica la cual suministra a las veredas del municipio, además de algunas veredas de San Lorenzo y al Municipio de Leiva. Las tarifas por el servicio de energía eléctrica están determinadas según estratos socioeconómicos que van del 0 al 3 y además por los kilovatios de consumo de cada usuario y son reguladas por la Junta Nacional de Servicios Públicos. Se cuenta con disponibilidad del 100% de energía eléctrica para todas las veredas donde se ubican las fincas de los cacaocultores. EOT (2005)

### ***Manejo de la información.***

Sembrapaz organización de segundo nivel, cuenta con una base de datos general y sistematizada con la cual lleva un registro detallado de cada uno de los productores, puntualizando en esta información con respecto al nombre de la finca, ubicación, titularidad, número de árboles en el predio, tipo de clones, registros contables, georeferenciación de la finca y análisis de suelos. Dicha información reposa tanto en las Asocacaos de cada municipio como en Sembrapaz.

### ***Telecomunicaciones.***

Se encuentran ubicadas antenas de las empresas de telefonía móvil que prestan el servicio en el país y del cual son beneficiarios el 100% de los productores, importante al momento de utilizar este servicio sobre todo dentro de los procesos de asistencia técnica. EOT (2005)

### ***Radio y televisión.***

Los municipios poseen emisoras de carácter comunitario que tienen cobertura regional, adicional a estas las emisoras de orden nacional y departamental también tienen cobertura. Las emisoras de orden regional han sido de gran utilidad en la comunicación y avisos a los productores en cuanto a las actividades a desarrollar tendientes al cultivo de cacao, como por ejemplo reuniones extraordinarias de las asociaciones, cambio de fecha en capacitaciones, informaciones de interés general, entre otras.

La televisión tiene una cobertura del 100% para todas las veredas de los municipios de la cordillera de los canales institucionales la cual es irradiada.

### ***Internet***

Como bien se sabe son enormes las posibilidades y oportunidades que ofrece la red en el caso de: hacer negocios, buscar capacitaciones, estar informados, conocer tendencias y nichos de mercado, el desarrollo de nuevos productos, el mercadeo, la compra, la distribución y el servicio al cliente sin importar las distancias geográficas, así como los negocios por “outsourcing”<sup>12</sup> vía Internet. Para el caso del Alto Patía, la internet banda ancha (ideal para la zona) no tiene la cobertura que se desearía, lo que se convierte en una limitante de mejoramiento de competitividad ya que según información de la base de datos de Sembrapaz únicamente un 1% posee este servicio y su acceso es a través de la red de telefonía celular, el 99% de los cacaocultores no lo poseen.

Por experiencia directa de uno de los investigadores del presente trabajo de grado (a lo largo de tres años en la zona), se determinó que los productores del Alto Patía no contemplan destinar recursos para inversiones en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a su producción agrícola pues no consideran necesario realizar las acciones hacia la adaptación de las TIC, en la producción del cacao; esto no debe ameritar descuido de tal situación y por el contrario se deben desarrollar programas a mejorar conectividad para mejorar el acceso, uso y adopción de las aplicaciones basadas en TIC, de tal forma que puedan promover su crecimiento económico y su desarrollo.

---

<sup>12</sup> El outsourcing es la transferencia o la delegación a un abastecedor de servicio externo la operación y la gerencia cotidiana de un negocio procesa. El cliente recibe un servicio que realice una función distinta del negocio que quepa en las operaciones de negocio totales del cliente.

Hoy en día la Universidad de Nariño está ejecutando el proyecto de formación técnica en producción de cacao y tecnológica en gestión de plantaciones de cacao mediante ciclo propedéutico, desde la Universidad se ha adelantado los contactos con productores del Alto Patía para que desde su autogestión logren mejorar la conectividad con el propósito de encontrar los mejores beneficios con respecto a lo que ofrece la academia desde este campo.

### **Inversiones y Capital**

El capital para el establecimiento de 2000 has de cacao ascendió a un valor de Tres mil cuatrocientos millones de pesos, (\$3.400.000.000.00) el 76% fue realizado con capital extranjero de la Unión Europea [UE] y La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], en los sistemas de subvención y donación, con el objetivo de combatir los ciclos de pobreza, violencia y la erradicación de cultivos ilícitos.

Las inversiones se centraron en el establecimiento del cultivo, la formación del talento humano, la instalación de infraestructura básica, como centros de acopio y la conformación de las 7 asociaciones de cacaocultores.

Los campesinos concurren con el uso de mano de obra en actividades de limpieza, construcción de viveros, trazados, ahoyados y la siembra del sombrío transitorio y permanente, así como también la respectiva siembra de cacao y su posterior injertación. Es importante resaltar que en cuanto a inversiones de productos para fertilización, prevención y control de plagas y enfermedades los productores en un 80% elaboran abonos orgánicos y bio-insecticidas, incidiendo en el hecho de que los cacaocultores no realicen inversiones elevadas en productos agroquímicos dando un sistema de sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos mediante la siembra de cacao.

#### ***Acceso a capital.***

La entidad financiera que tiene a su disposición créditos para siembra de cacao en el Alto Patía es el Banco Agrario de Colombia ofreciendo facilidades de pago, ajustándose a las necesidades de los cacaocultores y a los ciclos de producción.

Dentro de los requisitos del Banco Agrario para realizar los préstamos están: una carta de compra de cosecha, la garantía de asistencia técnica, documento de propiedad o certificado de sana posesión expedido por el Alcalde Municipal y la revisión en campo en el cual se dé a conocer de la viabilidad técnica para la siembra de cacao.

Según FEDECACAO, 573 personas solicitaron crédito, de los cuales se hizo el desembolso al 59% lo que sumó un total de \$2.169.953.000.00, el restante se encuentra distribuido entre anulados, en evaluación, rechazados y personas que desistieron, tal como aparece en el cuadro 15.

Sin que se tenga una cifra exacta gran parte del capital de trabajo se perdieron en inversiones hechas por agricultores en la burbuja financiera de las pirámides que colapsaron en el año 2008.

**Cuadro 15:** Créditos gestionados para siembra de cacao Banco Agrario Alto Patía

Observaciones	Valor Crédito Solicitado	Usuarios
Anulados	\$ 357.048.000,00	60
Aprobados y desembolso.	\$ 2.169.953.000,00	339
Desistieron	\$ 65.288.000,00	11
En evaluación	\$ 17.072.000,00	152
Rechazados	\$ 64.252.000,00	11
<b>USUARIOS SOLICITANTES</b>		<b>573</b>

Fuente: Convenio A00289-06 MIDAS FEDECACAO 2010.

### **Costos de producción.**

De acuerdo al paquete tecnológico para la siembra de cacao, la inversión que deben realizar los productores del Alto Patía al ingresar en el nuevo esquema de producción y bajo los parámetros técnicos recomendados para el primer año es de siete millones quinientos cincuenta y seis mil pesos (\$7.556.000.00), siendo el rubro que tiene mayor participación en los costos la mano de obra, la cual concentra alrededor del 47% de los costos totales el primer año (Cuadro 16 y Grafico 4). Durante este período se emplean recursos en la compra de insumos, tales como las plántulas de cacao que van a ser sembradas, las semillas del sombrero temporal y del permanente, que participan con el 41% del costo de los costos totales del establecimiento, equipos y herramientas y otros costos representan el 4 y 8% respectivamente.

**Cuadro 16** Costos de establecimiento de 1 hectárea de cacao clonado bajo sistema agroforestal-año 1.

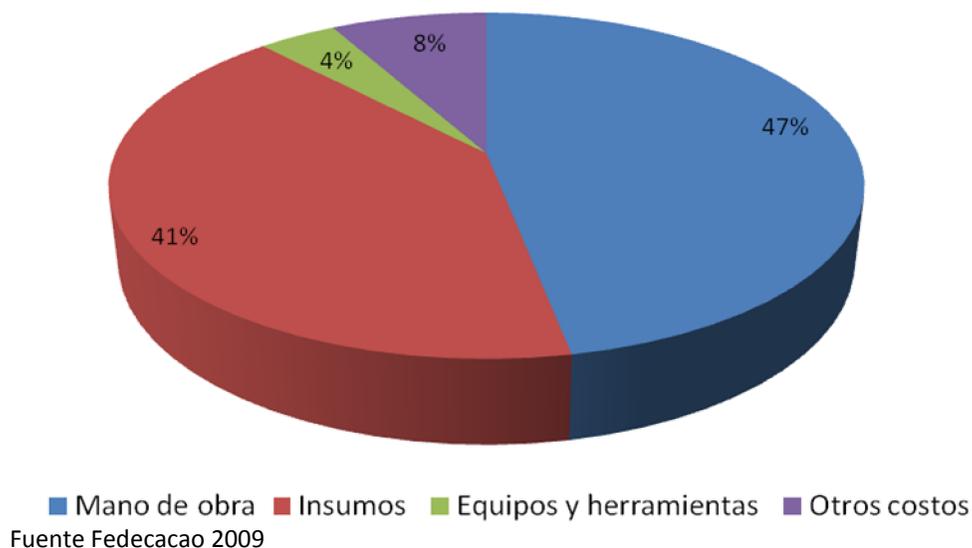
MANO DE OBRA JORNAL	UNIDAD	CANT.	V. UNITARIO	V. TOTAL
Preparación del terreno	Jornales	14	\$ 18.000	\$ 252.000
Trazado y estacado	Jornales	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Aplicación de correctivos	Jornales	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Ahoyado plátano	Jornales	18	\$ 18.000	\$ 324.000
Ahoyado para maderables	Jornales	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Desinfección de colinos de plátano	Jornales	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Siembra de colinos de plátano	Jornales	16	\$ 18.000	\$ 288.000
Siembra de árboles maderables	Jornales	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Ahoyado para cacao	Jornales	18	\$ 18.000	\$ 324.000
Siembra de cacao	Jornales	16	\$ 18.000	\$ 288.000
Transporte de material vegetal	Jornales	8	\$ 18.000	\$ 144.000
Control de malezas (3 por año)	Jornales	24	\$ 18.000	\$ 432.000
Control fitosanitario plátano	Jornales	30	\$ 18.000	\$ 540.000
Control fitosanitario cacao	Jornales	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Control fitosanitario maderables	Jornales	2	\$ 18.000	\$ 36.000

Fertilización	Jornales	8	\$ 18.000	\$ 144.000
Resiembras cacao	Jornales	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Arreglo sombrío plátano	Jornales	15	\$ 18.000	\$ 270.000
Arreglo sombrío maderables	Jornales	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Podas	Jornales	4	\$ 18.000	\$ 72.000
<b>SUBTOTAL</b>		<b>197</b>	<b>\$ 360.000</b>	<b>\$ 3.546.000</b>
<b>INSUMOS</b>				
Plántula de cacao injertada	Arbolito	1200	\$ 1.000	\$ 1.200.000
Resiembra de cacao	Arbolito	120	\$ 1.000	\$ 120.000
Colinos de plátano	Colino	1200	\$ 700	\$ 840.000
Arboles maderables	Arbolito	150	\$ 1.300	\$ 195.000
Correctivo para el suelo Kg	Kilos	500	\$ 180	\$ 90.000
Fertilizantes	Kilos	400	\$ 850	\$ 340.000
Fungicidas, herbicidas e insecticidas	Varios	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Desinfectante para colinos de plátano	Varios	1	\$ 34.000	\$ 34.000
Formicidas	Varios	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Análisis de suelos	Varios	1	\$ 85.000	\$ 85.000
<b>SUBTOTAL INSUMOS</b>				<b>\$ 3.064.000</b>
<b>EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>				
Bomba de espalda	Numero	1	\$ 186.000	\$ 186.000
Tijeras manuales	Numero	2	\$ 43.000	\$ 86.000
Navaja	Numero	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Machetes	Numero	2	\$ 12.000	\$ 24.000
<b>SUBTOTAL EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>				<b>\$ 336.000</b>
<b>OTROS COSTOS</b>				
Costo de oportunidad de la tierra	Hectárea	1	\$ 360.000	\$ 360.000
Asistencia técnica	Hectárea	1	\$ 250.000	\$ 250.000
<b>SUBTOTAL OTROS COSTOS</b>				<b>\$ 610.000</b>
<b>GRAN TOTAL COSTOS</b>				<b>\$ 7.556.000</b>

Fuente Fedecacao 2009

Durante el segundo año las labores se orientan al mantenimiento del cultivo, actividad que participa con el 74% de los costos de mano de obra, y a la recolección de la primera cosecha del sombrío temporal. Las labores de mantenimiento que emplean mayor mano de obra son las desyerbas y plateos y el control fitosanitario.

**Grafico 5** Relación de costos de inversión para el establecimiento de 1 ha de cacao año 1



### ***Investigación y tecnología.***

Es importante resaltar los esfuerzos realizados a nivel nacional en cuanto a la investigación por lo que existen instituciones encargadas de investigación en cacao como el Instituto Colombiano de investigación Agropecuaria [CORPOICA] el Centro de Investigación en Agricultura Tropical [CIAT], La Federación Nacional de Cacaoteros [FEDECACAO] con diez granjas distribuidas en el país donde se selecciona los clones mas productivos, según la revista dinero (2010) Casa Lúker invirtió US\$15 millones en 2009 en maquinaria nueva y abrió una filial en Bélgica para proveer coberturas de chocolate para chocolateros europeos, la empresa italiana de productos de chocolate de lujo, Venchi adelanta un proyecto para montar una planta que produciría licor de cacao en los Montes de María, Bolívar e incorporaría 600 familias de campesinos, con una inversión de \$41.000 millones, el Sena y la gobernación de Santander montaron en el municipio de Piedecuesta una planta piloto para la investigación y capacitación de procesamiento de cacao y productos de chocolate, todos esto permiten contar con la oportunidad para la Eco región Alto Patía de adquirir las innovaciones en los procesos productivos y tecnologías más actualizadas a este respecto.

El paquete tecnológico que manejan los productores de la Región del Patía, corresponde al aplicado por FEDECACAO. En la etapa de producción primaria, se destaca la investigación a nivel nacional que se ha puesto al servicio de los productores Patianos favoreciéndose en detalles como en la entrega de semilla de patronaje y clones de alto rendimiento y precocidad, además del manejo de un paquete enfocado a la productividad.

Como una forma de innovación y según información del director del convenio A00289-06, en el caso del Alto Patía es de suma importancia la incorporación de

tecnologías limpias para la producción de cacao orgánico debido a la diferenciación que se le dará al producto y a la facilidad para poder entrar a competir en los mercados, pues como bien se sabe los productos orgánicos siguen creciendo y generan mayores rentabilidades.

Por otra parte, según información suministrada por la Fundación Emsanar como socio mayoritario de Alimentos Nariño se está desarrollando los estudios de factibilidad para el montaje de la planta procesadora de cacao para productos agro industrializados en licor, manteca de cacao y cocoa planta que funcionaria bajo el régimen de zona franca en el municipio de Ipiales.

Dado el potencial de expansión de la agroindustria del cacao el cual es amplio y con el cual se busca poder competir en el mercado externo con calidad y precios, la zona franca se podría convertir en una gran oportunidad tanto para los productores del Alto Patía como para los socios de la mismo, por lo tanto se hace necesario buscar las posibilidades de expansión, penetración y sostenimiento en los mercados externos mediante la elaboración de productos de aceptación internacional.

#### ***Tasa de adopción proyectos de investigación y de desarrollo tecnológico.***

El 100% de los productores entraron en un proceso de capacitación y sensibilización para trabajar bajo los nuevos esquemas de la cacaocultura. La adopción del paquete tecnológico no ha sido la esperada y depende básicamente de las características socioeconómicas de los productores. Como se ha mencionado el costo de inversión de 1 hectárea de cacao es de \$7.556.000 año 2010 pero mediante la presente investigación y de acuerdo a información suministrada por directivas del convenio FEDECACAO MIDAS se encontró que en un 60% no la han aplicado argumentándose la falta de financiación y los problemas de capital lo que en gran medida ha restado interés en el productor.

Así se hayan realizado capacitaciones a los productores de cacao a través de los diferentes convenios de cooperación internacional, la inexistencia de una unidad técnica especializada en cacao y en el acompañamiento de sus productores representa una debilidad para el mejoramiento de la competitividad; situación que por el momento y para el caso del Alto Patía no da buenas expectativas según ponencia de Fedecacao en el foro de sostenibilidad de los proyectos de cacao apoyados por la USAID en donde se dió a conocer la siguiente información:

- Que el Fondo Nacional del Cacao, cuenta con un presupuesto insuficiente que debe ser distribuido a los productores de acuerdo con la ley 67/83 en programas de investigación, transferencia de tecnología y comercialización con lo cual solamente cubriría el 20% de las necesidades del subsector cacaotero en tal sentido.

- Así mismo se argumentó que “los recursos de la cuota de fomento cacaotero que conforman el Fondo Nacional del Cacao deben ser invertidos en los departamentos productores de acuerdo con su producción, por lo cual deben destinarse a las principales zonas productoras tradicionales donde están los agricultores que aportan la cuota de fomento cacaotero al momento de la venta del producto. En tal sentido quedan desprotegidas las áreas en regiones nuevas, como es el caso del Alto Patía, donde el Fondo Nacional del Cacao no alcanza a cubrirlas y no tendría por qué hacerlo por cuanto aún no son generadoras del aporte correspondiente”.

Dado lo anterior se deben seguir buscando mecanismos de financiación ya sea a través de cooperación internacional o con entidades del orden nacional públicas o privadas que estén dirigidas a la asistencia técnica permanente y especializada en cacao.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

#### **Estructura del sector**

Según FEDECACAO 2007, los 1.204 agricultores son propietarios de unidades productivas que en el 80% no supera la siembra de 2 hectáreas de cacao, situación que también coincide por su característica de pequeñas plantaciones con el área promedio nacional, que según la agenda prospectiva solo el 1.7% de las fincas tienen más de 100 hectáreas existiendo la mayor concentración de los productores entre 5 y 20 hectáreas, la razón por la cual estos productores decidieron sembrar menos de 2 has radica en el hecho que ingresan en una nueva línea de cultivo y dado experiencias no favorables en otro tipo de proyectos deciden no arriesgar con la siembra de cacao mientras no se tenga una curva de experiencia (que amerite su continuidad) tanto en el manejo técnico del cultivo como en lo comercial.

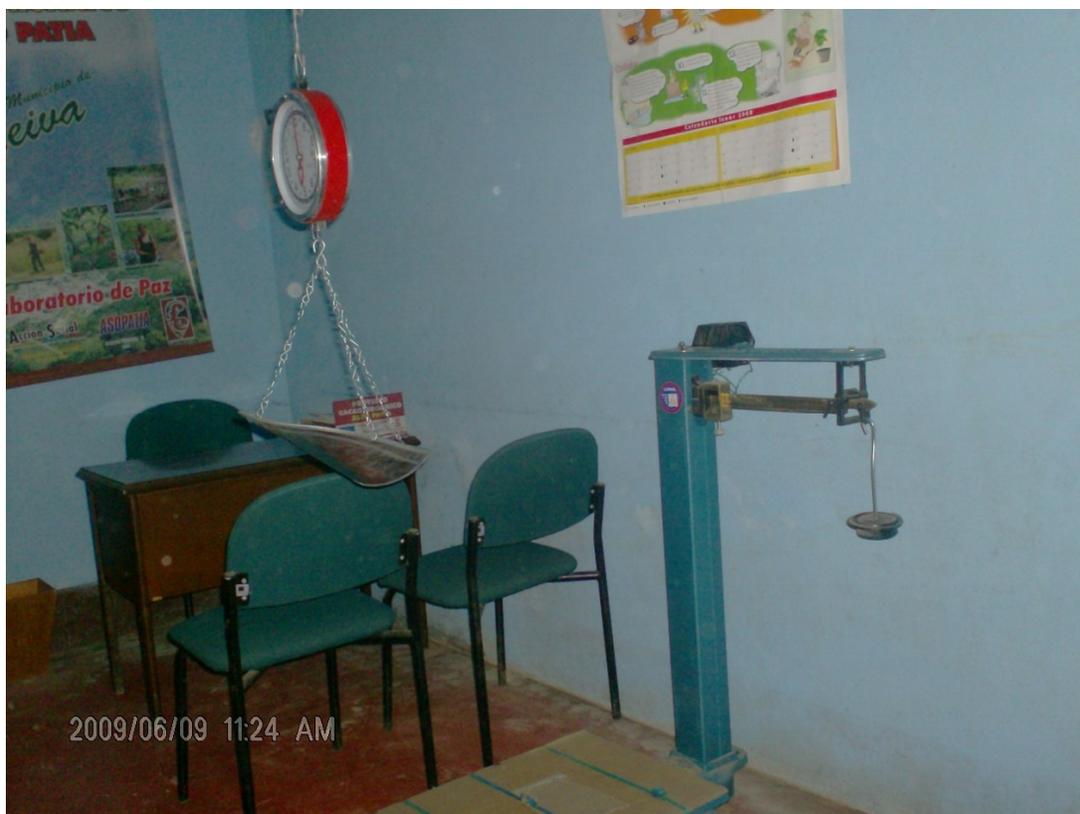
Tal como se aprecia en el cuadro 17, los productores se encuentran organizados en siete asociaciones de cacaocultores, una organización regional de segundo nivel denominada sembradores de Paz del Alto Patía y una Comercializadora regional denominada SEMBRAPAZ SAS.

**Cuadro 17:** Asociaciones de cacaocultores Alto Patía.

ASOCIACIÓN DE CACAOCULTORES MUNICIPALES	NIT	PRESIDENTE	ASOCIADOS
Leiva	900156164-4	Alexander Gomez	215
El Rosario	900160872-1	Fernando Chilito	217
Policarpa	900150025-1	Alfonso López	225
Cumbitara	900147098-8	Andolfo Narvaez	198
Los Andes	900147100-5	Jose Isidro Betancurt	158
El Peñol	900189525-1	Diego Noguera	100
San Lorenzo	900199803-7	Robert Paz	91
Sembrapaz Alto Patía	900171171-9	Román Chávez	1.204
Sembrapaz S.A.S comercializadora	900314851-4	Junta Directiva	1.204

Fuente Sembrapaz Alto Patía 2010

Estas asociaciones han sido dotadas de centros de acopio y articulación productiva [CAP] con los elementos básicos para todas sus actividades que involucran la comercialización, tales como bascula de piso, bascula gramera electrónica, báscula de reloj, muebles y equipo de computo.



Oficina Centro de Acopio municipio de Leiva. Foto Sembrapaz 2009

## **Estrategia del sector**

Según la agenda prospectiva de cacao chocolate, Fedecacao y Casa Luker, con la utilización de los sistemas agroforestales, el aumento en la densidad de siembra 1.282 árboles por hectárea, arboles clonados, y la utilización de insumos orgánicos en la producción, se espera tener un mayor rendimiento promedio a 1.5 Ton/ha; esta cifra de rendimiento por hectárea demuestra una finca competitiva en cuanto a producción y al manejo técnico, ideal para un pequeño cacaocultor -como los del Patía- debido a la productividad generada por la finca y a la posibilidad del mejoramiento en el ingreso de más del 80% quienes poseen siembras de cacao inferiores a las 2 has.

El hecho de que los del Alto Patía son pequeños productores, no les excluye de competir con otros productores de cacao ya sea a nivel nacional e internacional, por lo que una buena estrategia debe estar enfocada a un modelo de producción pero bajo los parámetros de competitividad mediante algunas pautas que tengan en cuenta la identificación de mercados, conocimiento de clientes, producto diferenciado y la autogestión, es por eso que mediante la articulación del eslabón primario con los demás eslabones de la cadena y a través de un mecanismo de asociatividad, los productores podrían entrar en un circuito económico con el cual puedan negociar con los demás actores de los eslabones de tal forma que produzcan un cacao más competitivo.

Dado lo anterior las instituciones que hagan acompañamiento a estos productores deben tener en cuenta los proceso de concientización y de culturización hacia el productor, de tal forma que la finca sea vista como una empresa y se trabaje con criterios de calidad en el proceso de producción, buscando certificación del producto y de la finca que permita diferenciar el cacao del Alto Patía del resto de la producción nacional con valor agregado dándole mayor competitividad.

## **Rivalidad entre empresas del sector**

A nivel regional hoy por hoy no se da una rivalidad entre las asociaciones de cacaocultores en el Alto Patía pero si se esperarían que cuando entre en su fase de producción la rivalidad sea más fuerte por las condiciones que impone el mercado

Los competidores a nivel departamental para los productores del Alto Patía están ubicados en el municipio de Tumaco y a nivel nacional en los departamentos de Santander, Arauca, Huila, Antioquia. Sin embargo con las nuevas técnicas de cultivo como las que se instalaron en la zona y con el direccionamiento de FEDECACAO, se espera se logre encontrar la diferencia con la producción de otras regiones del país donde no se aplican estas técnicas de cultivo.

### ***Rivalidad en el mercado interno.***

La rivalidad entre las empresas respecto al mercado interno no parece ser importante, pues la demanda de grano es muy superior a la oferta de la producción nacional, situación que produce carencia de la materia prima para la industria nacional, obligando a los transformadores agroindustriales la importación de la misma de países vecinos como el Ecuador.

La rivalidad de los agricultores es baja, esto se deriva a las pequeñas cantidades cosechadas por cada agricultor, obligándolos a coordinarse para vender las cosechas. El mercado interno es cubierto con la producción nacional en forma deficitaria.

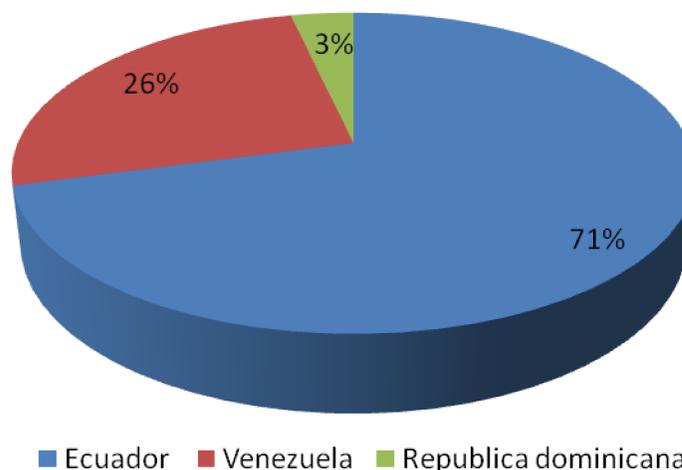
### ***Rivalidad en el mercado externo.***

La rivalidad existente en el mercado externo debe ser un llamado de atención para los productores de cacao en el Alto Patía ya que se debe tener en cuenta que existen países importadores de cacao en grano que se pueden convertir en sus competidores directos y por lo tanto tienen todas las facultades para competir con el cacao colombiano.

Con los datos Estadísticas de Comercio Internacional [COMTRADE] 2010, se importó desde Ecuador el 71% del cacao a Colombia representado en 4027 toneladas, de Venezuela el 26% con 1458 toneladas y desde República Dominicana el 3% con 202 toneladas.

El déficit existente no debe ser una excusa para no producir con criterios de calidad pues como bien se ha visto la rivalidad en el mercado externo es alta y debe generar preocupación en el sector cacaocultor, para que los productores trabajen en torno a la calidad con miras al mejoramiento de su competitividad, de tal forma que al momento de competir no se ponga en evidencia sus falencias trayendo consigo repercusiones sobre los productores colombianos y en especial a los del Patía, para quienes sus competidores inmediatos serían aquellos que han estado importando el producto en el año 2009, tal como se puede apreciar en el gráfico 6.

**Grafico 6:** Países importadores de cacao en grano hacia Colombia año 2009.



Según la misma fuente las importaciones de Colombia, en el año 2009 representan 0,17% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 34 (Ver cuadro 18)

**Cuadro 18:** Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2009

Exportadores	Producto: 180100 cacao en grano, entero o partido crudo o tostado.				
	Valor importada en 2009, miles de USD	Saldo comercial en 2009 en miles de USD	Participación de las importaciones para Colombia, %	Cantidad importada en 2009	Unidad de medida
Mundo	15.086	-9.044	100	5.687	Toneladas
Ecuador	11.193	-11.193	74,2	4.027	Toneladas
Venezuela	3.360	-3.360	22,3	1.458	Toneladas
República Dominicana	533	-533	3,5	202	Toneladas

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

### Condiciones de la demanda

En el comercio mundial se clasifica al cacao en dos grandes categorías, “el cacao ordinario o *bulk beans* y el cacao fino de aroma o *flavour*, este último tiene mucha importancia en la industria de chocolates y tiene distinto uso al del ordinario, por lo que recibe un precio superior”.

Para el caso colombiano las empresas compradoras de cacao en grano exigen cumplir con la Norma Técnica Colombiana [NTC] 1252 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], referente a establecer la clasificación y los requisitos que debe cumplir el cacao en grano destinado a la industrialización para consumo humano, bajo las siguientes condiciones: El cacao en grano debe estar

adecuadamente fermentado, seco, exento de olores extraños, libre de infestación por insectos, libre de granos múltiple y almendras partidas. El cacao en grano debe tener un tamaño uniforme, solo un 12% de los granos puede desviarse un 33% del peso promedio”.

Para los productores del Alto Patía la demanda juega un papel a favor debido a que la demanda interna de cacao en Colombia es elevada frente a los niveles de producción nacional, esto se debe al liderazgo de las empresas productoras de diversos chocolates, tal como se observa en el cuadro 19.

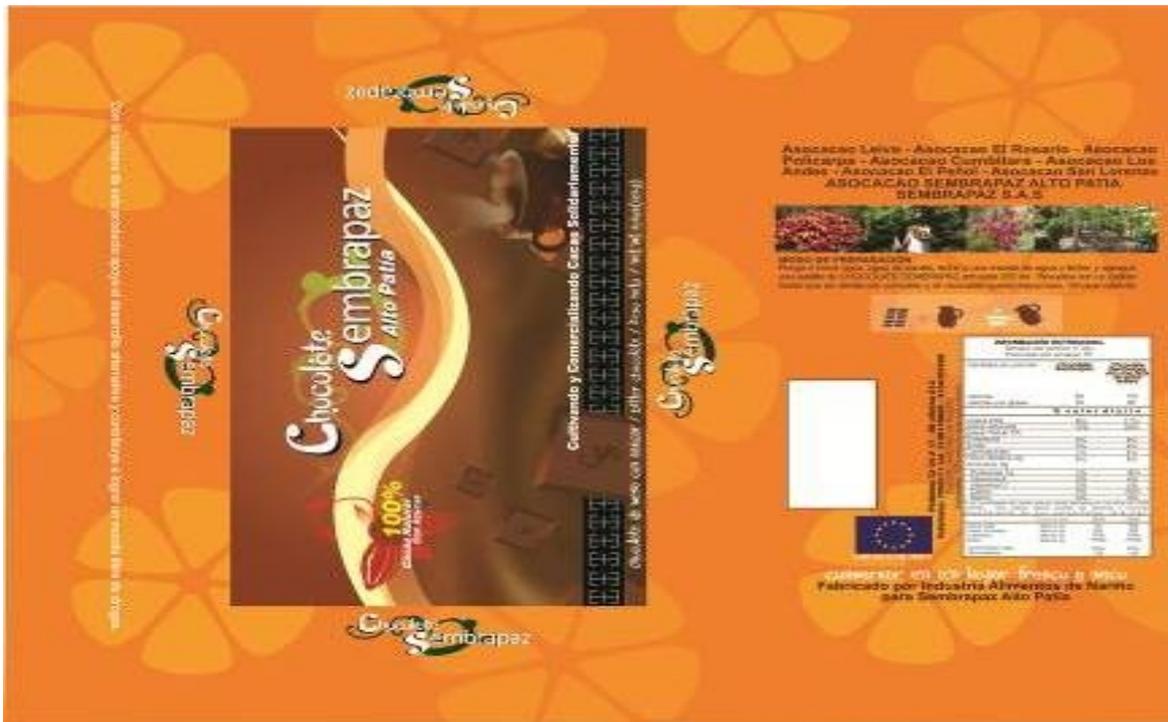
**Cuadro 19;** Cifras nacionales de producción de cacao y empresas compradoras de grano en Colombia.

DETALLE	2009	Enero – Mayo 2010
Producción (Tons)	36.118	16.570
Precios Promedio (Ton)	4.436.230	5.256.863
DEMANDA POR COMPAÑÍA		
Nacional de Chocolates (tons)	18.433	8.422
Casa Luker (tons)	12.476	5.493
EXPORTACIONES		
Gran Colombia Trading	525	300
Expocosurca Ltda	12.6	
Cacao Pacifico	98.4	
Coopercafenor Ltda	599.9	100
Casa Luker	100	
Mariana Cacao Export Ltda	275	350
Carcafe Ltda	59.3	
Colcacao Ltda		100
Ecobio Colombia Ltda		166
Agropecuarios Careneros		100
TOTAL EXPORTACIONES	1.670,2	1.154

Fuente. Fedecacao 2010.

Sembrapaz S.A.S. ha surgido como empresa comercializadora que dentro de sus objetivos esta el dedicarse a la transformación y comercialización del producto, ha transformado el 10% de su producción registrada (20.000Kg) en chocolate de mesa amargo y con azúcar llamado Chocolate Sembrapaz Alto Patía bajo el eslogan “*cultivando y comercializando cacao solidariamente*”(Figura 7); su primer contrato de suministro fue de 1200 libras para la proveedora Redcom del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en octubre de 2010 contrato que continua vigente para la entrega mensual de 1600 libras.

**Figura 7** Etiqueta Chocolate Sembrapaz Alto Patía



Fuente: Sembrapaz Alto Patía

### Composición de la demanda

Según el componente agronegocios del programa MIDAS: El consumo nacional de cacao en grano en Colombia para el año 2005 fue de 44.284 toneladas, registrando una tasa de crecimiento anual promedio de 1,96% entre 1996 y 2005. Este consumo es realizado por la industria nacional de derivados del cacao en el que predomina un duopsonio conformado por la Compañía Nacional de Chocolates y la Casa Luker quienes en conjunto, absorbieron en el año 2005 el 84,4% de la disponibilidad de cacao en grano en el mercado nacional; el restante 16,6% se destinó al consumo de varias empresas procesadoras pequeñas entre las que se destacan Gironés, Italo, La Fragancia, Chocolsa y Tolimax. Según las cifras oficiales, los requerimientos de la industria se suplieron en un 83,7% con producción nacional (37.099 toneladas) y en un 16,3% con importaciones”.

### Tamaño y pauta de crecimiento de la demanda

Las expectativas a nivel mundial en cuanto a crecimiento de la demanda muestran panoramas favorables, para el año 2009, se registran importaciones por 3.125.044 toneladas de cacao en grano con la partida arancelaria 18.01.00.19.00 (cacao en grano entero, crudo o tostado) con una tasa anual de crecimiento en valor años 2005-2009 del 18%, tasa anual de crecimiento en cantidad 2005-2009 del 57%, y una tasa de crecimiento

en valor años 2008-2009 del 17%. Para el año 2010 el crecimiento en la demanda mundial de cacao es del 2,5%.

### ***Tamaño del mercado del cacao.***

En el país, el comportamiento del consumo aparente y per cápita de cacao depende esencialmente del nivel de producción, mientras que las variables del comercio, importaciones y exportaciones juegan un papel secundario.

De acuerdo con Fedecacao 2009, en Colombia, el consumo per cápita anual de cacao es de 0,8 kilos y en general toda la producción del cacao es absorbida por la industria nacional.

En este sentido se constata según el cuadro 20, que el consumo aparente del cacao y subproductos durante los últimos años es en promedio cercano al 80% de la producción nacional por parte de la industria nacional de derivados del cacao en el que predomina un duopsonio conformado por la Compañía Nacional de Chocolates y la Casa Luker, el restante 16,6% se destina al consumo de varias empresas procesadoras pequeñas entre las que se destacan Gironés, Italo, La Fragancia, Chocolsa, Tolimax entre otras.

**Cuadro 20:** Compañías que demandan cacao en Colombia-clientes potenciales para los productores de cacao del Alto Patía.

ENERO - DICIEMBRE 2006				
COMPAÑÍA	TOTAL Kg	VALOR Kg	TOTAL VALOR	CUOTA FOMENTO 3%
Cia Nacional de Chocolates	14.632.089	3.749,60	54.863.884.067	1.645.916.522
Sucesores J.J. Restrepo-luker	9.879.246	3.761,30	37.158.453.733	1.114.753.612
Comestibles Italo	867.222,00	4.419,80	3.832.931.567	114.987.947
Chocolate Gironés	774.697,90	4.165,80	3.227.255.467	96.817.664
Chocolate Andino	368.498,50	3.919,50	1.444.311.700	43.329.351
Industrial Cacaotera del Huila	364.486,60	3.715,90	1.354.407.027	40.632.211
Chocolate Caldas	22.488,00	3.908,10	87.884.433	2.636.533
Chocolos Triunfo	139.035,94	4.546,00	632.058.100	18.961.743
Fragancia-Mantilla Castillo	461.596,00	4.429,10	2.044.473.766	61.334.213
Chocolate Superior	48.106,00	3.665,70	176.339.800	5.290.194
Chocolate Colonial-Bon Ami	34.508,60	4.193,50	144.713.000	4.341.390
Chocolate Chucureño	42.884,50	3.887,10	166.695.867	5.000.876
Compañía Occidental de Ch.	112.498,00	3.737,10	420.419.667	12.612.590
Chocolate Agrario	12.790,00	3.789,60	48.468.833	1.454.065
Chocolate Flor	72.647,00	4.007,80	291.152.700	8.734.581
Chocolates San Antonio	3.601,00	3.801,10	13.687.600	410.628
Jordavila y Cía. Ltda.	53.500,00	3.786,10	202.557.300	6.076.719
Chocolate Tradicional	5.810,00	3.715,20	21.585.500	647.565
FICAS Ltda.	27.987,00	3.980,30	111.396.067	3.341.882
Chocolsa	33.917,00	3.551,20	120.444.800	3.613.344
Chocolate Autentico Huilense	3.294,00	3.415,90	11.251.833	337.555
Chocolate Boyacense	8.313,00	3.875,00	32.212.867	966.386
Chocolate Colosal	87.088,20	4.122,90	359.051.867	10.771.556
Chocoexport Ltda.	1.130.426,90	4.093,60	4.627.493.307	138.824.799
INSA	5.644,06	3.537,00	19.962.767	598.883
Chocolate San Rafael	8.544,00	3.757,00	32.100.000	963.000
Colombina S.A.	474.409,50	3.875,00	1.838.335.267	55.150.058
ChocolateAl Gusto	18.017,00	3.997,30	72.020.000	2.160.600
Industrial Cacaotera del Sur	43.761,85	3.591,10	157.155.130	4.714.654
Chucula Yala	200	3.000,00	600.000	18.000
Suramericana de Chocolates	5.000,00	3.740,00	18.700.000	561.000
Chucula Lilimar	1.359,50	3.373,80	4.586.700	137.601
Chocolate Guane	1.000,00	4.000,00	4.000.000	120.000
Procesadora de Cacao del Llano	5.185,00	3.322,40	17.226.667	516.800
Chocolate Landazureño	1.530,00	3.706,30	5.670.600	170.118

Chocolate Yariguies	1.350,00	4.006,20	5.408.333	162.250
Alimentos la Estacion Ltda.	268	4.251,50	1.139.400	34.182
Empacadora de Granos y Sal J.F.	1.500	3.450,00	5.175.000	155.250
Chocolate la Chiquinquireña	670,23	5.629,90	3.773.333	113.200
Chocolate Carmeleño	350	4.110,00	1.438.500	43.155
Alimentos la Santandereana	100	4.240,00	424.000	12.720
Agroinversiones Paunita	415	3.912,90	1.623.867	48.716
Chocolate Amor	105	3.981,00	420.000	12.600
Chocolate de Piedra	1.000,00	3.760,00	3.760.000	112.800
<b>TOTAL PROCESADORAS</b>	<b>29.757.141</b>	<b>3.817,10</b>	<b>113.586.650.430</b>	<b>3.407.599.512</b>
<b>EXPORTADORES</b>				
Comerc. Optima	25.020	4.050,00	101.331.000	3.039.930
C.I. Racafe yCIA	3.149	4.705,80	14.818.633	444.559
Cooproagro Ltda.	50.000	3.400,00	170.000.000	5.100.000
A.J Varela	213.409	3.983,30	850.075.300	25.502.259
Comercaribe S.A	157.660	3.540,30	558.169.333	16.745.080
Gran Colombia Traiding	150.000	4.556,30	683.450.000	20.503.500
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>599.238</b>	<b>3.968,10</b>	<b>2.377.844.267</b>	<b>71.335.328</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>30.356.379</b>	<b>3.820,10</b>	<b>115.964.494.696</b>	<b>3.478.934.840</b>

Fuente: Fedecacao 2008

### Internacionalización de la demanda

Según la revista dinero (2010) La demanda de cacao en el mundo esta creciendo a un ritmo de 2,5% anual, mientras la produccion se encuentra en descenso (-0,1%) debido a que los grandes productores, paises africanos principalmente, como Costa de Marfil y Ghana estan sufriendo serios problemas de reinversion.

Por su parte la situación de equilibrio entre la oferta y la demanda mundial de cacao para el 2010, tiene a los cultivadores esperanzados en un sostenimiento de los precios de esta materia prima. Sin embargo la cacaocultura colombiana tendrá que basarse en una alta productividad independiente del nivel de precios para abastecer la demanda interna.

Es de tener en cuenta que uno de los mayores retos que enfrenta el producto colombiano es que no esta posicionado como cacao fino y de aroma, por lo cual se debe hacer una campaña publicitaria agresiva en el mundo similar a la cafetera.

## **Sectores proveedores y conexos.**

### **Los proveedores.**

Como bien se sabe la cadena del cacao posee proveedores de insumos dentro de los cuales se encuentran 1. los de material vegetal 2. los de agroquímicos y 3. las herramientas, maquinaria y equipo. En el presente estudio solo se tiene en cuenta los dos primeros debido a que hasta el momento en el eslabón primario del Alto Patía no utiliza maquinarias y equipos.

Para el caso de provisión de material vegetal, Fedecacao ha sido la entidad encargada del suministro, que a través de su transferencia de tecnología ha introducido en la zona semilla de patronaje especialmente Clon IMC67, con la posterior injertación con clones altamente productivos que dependiendo de la zona agroecológica han sido establecidos mediante las labores de injertación, manejo técnico con altas densidades de siembra y manejo de sombríos transitorios y permanentes.

En cuanto a la provisión de agroquímicos; en cada uno de los siete municipios se identifican casas comerciales agrícolas encargadas del suministro de insumos agropecuarios, el problema de capital para los productores afecta en la compra de esta clase de productos y por lo tanto las casas comerciales no registran ventas de estos insumos que signifiquen grandes sumas de dinero, lo que influye para que se vea favorecida la producción artesanal de bio pesticidas y de abonos orgánicos los cuales son ampliamente utilizados en la región por los cacaocultores.

### **Sectores Conexos.**

A nivel nacional se encuentra constituido el gremio de productores representado por la Federación Nacional de Cacaoteros se creó en 1960 como una organización de carácter gremial dedicada a la investigación, la transferencia de tecnología y la comercialización para el fomento del cultivo del cacao, mejorando las condiciones de vida del productor, generando procesos técnicos eficientes integrales y dinámicos de desarrollo agroindustriales como una actividad rentable, sostenible y competitiva a nivel nacional con la participación de personal competente. Es la administradora del Fondo Nacional del Cacao. Así mismo se encuentran entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], Acción Social, cooperación internacional, el acuerdo de competitividad, el consejo regional de cacao.

A pesar de estas ventajas existentes, en la región aun no se encuentra organizada la cadena productiva del cacao y la presencia de Fedecacao no es continua después de ejecutados los proyectos. Por lo que se ha visto la necesidad de crear la Sociedad por Acciones Simplificadas "SEMBRAPAZ S.A.S. integradas por las organizaciones de base, la organización regional, Servitrópico SAS y accionistas cacaocultores de la zona con el objeto de comercializar cacao en grano y sus productos intermedios y finales con destino

a mercados nacionales e internacionales. Así mismo prestar servicios de suministro de materiales con biofabricas, jardines clonales, insumos biológicos y orgánicos, asistencia técnica e investigación en cacao”. Esta empresa en la actualidad se esta encargando de proveer plántulas clonadas a la zona, investigación en abonos orgánicos con dos marcas denominadas “cacao crecimiento y desarrollo” y proyectos de ampliación de área en los municipios de Linares, La Unión y Sandoná, apoyados por las administraciones municipales y por productores interesados en el cultivo.

### **Influencia Del Gobierno.**

Para el caso del Municipio de Leiva y Rosario se esta llevando a cabo el proyecto de Desarrollo Social y de Economía Campesina, para la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos en los municipios de Leiva y El Rosario, Nariño “SI SE PUEDE” con entidades financiadoras como la Unión Europea, Acción Social, Gobernación de Nariño, Alcaldías de los Municipios de Leiva y El Rosario y Empresas Sociales del Estado de Leiva y El Rosario con lo cual se espera que se haga un acompañamiento a los productores de cacao.

A través de la autogestión de las asociaciones de cacaocultores de los municipios de El Rosario y Policarpa, hacia el Fondo de Capitalización Microempresarial Programa Generación de Ingresos – Acción Social les ha sido aprobado y financiada la construcción de 50 marquesinas comunitarias para beneficio de cacao, adquisición de dos maquinas seleccionadoras y clasificadoras de grano y dos higrómetros para los centros de acopio de las organizaciones mencionadas, logrando así estandarizar el proceso de fermentación, unificar calidad y ofrecer un producto mejorado, tendientes en un futuro poder establecer la marca región con sellos de origen, es pertinente resaltar que el cacao es un producto priorizado dentro del plan de competitividad del departamento de Nariño.

Para el gobierno nacional debe ser primordial el caso del cultivo del cacao ya que reviste gran importancia socioeconómica debido a que de su explotación dependen 25.000 familias, se generan 7,5 millones de jornales en un área cultivada aproximada de 86.000 hectáreas, con una producción de 34.800 toneladas. Sin embargo, la producción no permite tener excedentes, siendo el factor prioritario en la política gubernamental tanto por abastecer la demanda internacional del grano como para generar empleo y utilizar las tierras que hoy en día están siendo utilizadas para cultivos ilícitos. Por otra parte, y “dentro de la apuesta exportadora agropecuaria, el gobierno nacional ha considerado al cacao como un producto con amplio potencial de mercado interno y externo; la meta del MADR para el año 2020 consiste en aumentar las áreas de siembra hasta llegar a una cifra de 216.141 ha. y alcanzar una producción de 204.036 toneladas, de las cuales, más del 50% se destinarán para el mercado externo”.

**Cuadro 21:** Calificación de los factores determinantes de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en la eco región Alto Patía departamento de Nariño.

DETERMINANTE	VARIABLE	CALIDAD DEL FACTOR DETERMINANTE	CALIFICACION				
			5	4	3	2	1
<b>Condición de los Factores de Producción</b>	Recurso humano  <b>2,50</b>	Abundante mano de obra no calificada de bajo costo.	5				
		Agricultores han recibido capacitación en temas socio-empresariales, sin embargo aun no se tiene una valoración de su impacto				2	
		El 80% de los productores posee formación primaria incompleta, carecen de la experiencia en el manejo técnico y comercial del cacao.					1
		Escasa mano de obra calificada (Solo el 1% posee formación universitaria).				2	
	Recursos físicos  <b>3,33</b>	Suelos y climas aptos para el cultivo del cacao, existen zonas agroecológicas de bosque húmedo tropical, zona marginal baja cafetera, y características de valle interandino seco.	5				
		Potencial para la expansión de cultivos de cacao y comercialización de sus cultivos de asocio. (Área potencial para la siembra de 10.000 has según datos de las secretarías de agricultura municipales, sin embargo en los estudios de caracterización y zonificación de áreas potenciales para el cultivo de cacao en Colombia, realizado por Corpoica, Fedecacao, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural aun no se encuentra el departamento de Nariño.		4			
		Elevada degradación de la cobertura vegetal por las practicas inadecuadas de agricultura, no existen áreas protegidas					1
	Infraestructura  <b>3</b>	Las zona urbana cuenta con infraestructura de saneamiento básico pero presenta focos de contaminación.				2	
		La zona rural carece de una adecuada infraestructura de saneamiento básico.					1
		Vías terciarias en mal estado pero cercana en kilometraje a la vía panamericana				2	

	3,13	Deficiencias y alto costos en el servicio de transporte de carga.				2		
		No cuenta con terminales de pasajeros y carga pero si existen empresas de transporte en la zona.			3			
		Cobertura de Energía Eléctrica del 100%	5					
		Sistematizada la información de los productores por parte de Sembrapaz.	5					
		Cobertura de Telecomunicaciones al 100%	5					
	2,75	Investigación y tecnología	Acceso a nuevas tecnologías (con clones de alto rendimiento y precocidad)	5				
			Baja adopción del paquete tecnológico enfocado al mejoramiento de la productividad Únicamente el 40% lo adopto.				2	
		Esfuerzos en capacitación técnica e investigación que puede ser aplicada en la zona			3			
		Inexistencia de una unidad técnica de cacao para la zona.					1	
	2,67	Inversión	Apoyo parcializado de cooperación internacional en la cofinanciación de proyectos de cacao.				2	
Acceso a créditos con el Banco Agrario a bajas tasas de interés.				4				
Elevados costos de inversión por hectárea chocan con la realidad de los problemas de capital en los productores.						2		
2	1,50	Estructura y organización	Escaso manejo administrativo de la finca por parte de los productores				2	
			Productores con áreas inferiores a 2 hectáreas, la unidad mínima recomendada es de 3 has.					1
	1,50	Estrategia del sector	No maneja un cacao diferenciado.					1
			Enfoque hacia la oferta y no hacia el consumidor, los productores del Alto Patía no tienen identificado un nicho de mercado específico al cual abastecer.				2	
	2,00	Rivalidad	Rivalidad interna del mercado no es importante.				2	
			Rivalidad externa es importante para la sustitución de importaciones				2	
Condiciones de la demanda	Composición de la demanda	La alta demanda interna de cacao por las industrias procesadoras, supera la producción nacional.	5					

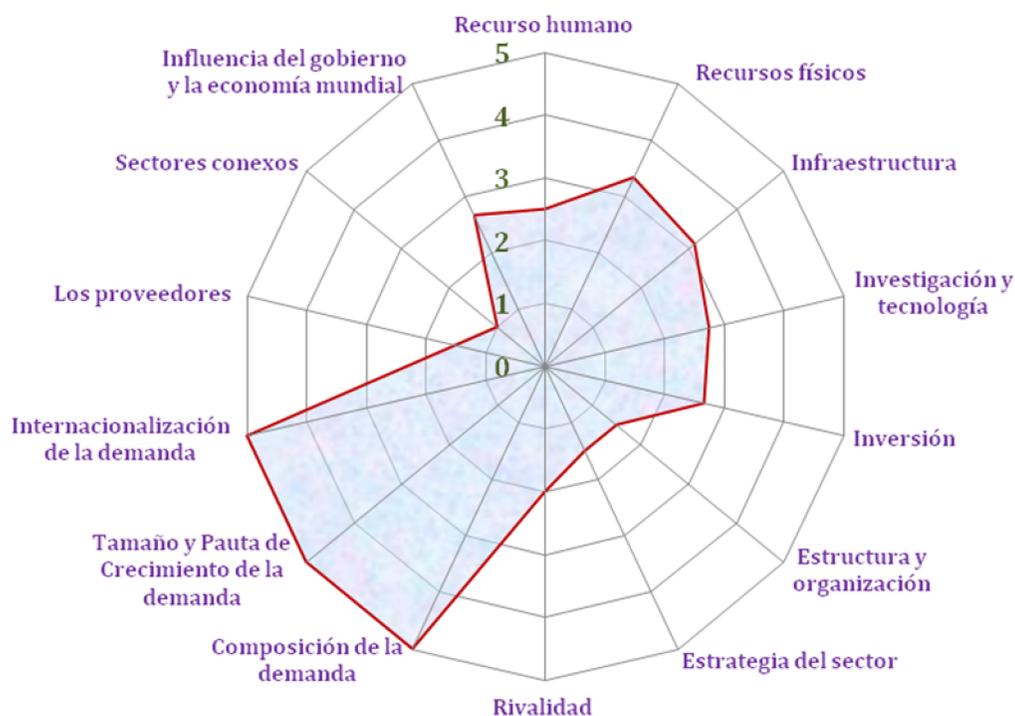
5	5,00							
	Tamaño y Pauta de Crecimiento de la demanda 5,00	Desarrollo nacional de la agroindustria del cacao.	5					
	Internacionalización de la demanda 5,00	La condición de la demanda ofrece una oportunidad para mantener los buenos precios del cacao.	5					
Sector proveedores y conexos	Los proveedores 1,50	Relaciones temporales entre productores y Fedecacao. El acceso a los insumos para la producción no se realiza de manera negociada entre los productores y proveedores lo que genera altos costos de producción en la individualidad.				2	1	
	Sectores conexos 1,00	No hay clúster conformados.					1	
	Influencia del gobierno y la economía mundial 2,67	Existe una alta dependencia de las ayudas de cooperación o del gobierno para tener sostenibilidad en los proyectos y dar la asistencia técnica permanente.						1
		Mínima implementación de política pública. El cacao es un producto priorizado por el gobierno nacional dentro de la agenda exportadora y por el gobierno departamental dentro del plan de competitividad.	5				2	

Fuente: Esta investigación.

**Escala de calificación** 5. Muy bien, 4. Bien, 3. Regular, 2. Mal, 1. Muy mal

Con el análisis resultante de la matriz de calificación de los factores determinantes de la competitividad de Michael Porter, el eslabón primario de la cadena del cacao del Alto Patía, presenta una situación satisfactoria en cuanto a sus ventajas comparativas, sin embargo, con base en el mismo análisis se presenta una situación deficiente en cuanto a sus ventajas competitivas, lo que arroja una posición general en las condiciones de los factores que se podría evaluar como regular al obtener una ponderación total promedio de 2,56 (Ver cuadro 21).

**Grafico 7:** Calificación de factores de competitividad para el eslabón primario de la cadena productiva del cacao en el Alto Patía



**Fuente.** Esta investigación

### Calificación de los factores de competitividad.

#### **Condición de los factores de producción:**

La calificación para los factores de producción es del promedio de dos (3) que se obtuvo de las variables recurso humano (2,5), recursos físicos (3,33), infraestructura (3,13), investigación y tecnología (2,75), y la variable inversión (2,67)

La región del Alto Patía presenta buenas condiciones naturales importantes para el óptimo desarrollo del cultivo de cacao como son clima, temperatura y lluvias sobre todo en las zonas de bosque húmedo tropical especialmente en veredas de los municipios de El

Rosario, Policarpa y Cumbitara adhiriendo a esto la suficiente mano de obra no calificada barata luego de la bonanza cocalera que existió por mas de 2 décadas en la región, pero estas oportunidades se debilitan ante los problemas de una débil infraestructura y en el desarrollo e innovación tecnológico, factores que se constituyen claves a la hora de sumar competitividad para el eslabón sobre todo en la condición de los factores de producción.

### ***Estrategia estructura y rivalidad de las empresas.***

La ponderación promedio para este factor es de dos (2), argumentándose con detalles como áreas inferiores a las recomendadas a nivel nacional que vienen a ser mínimo de 3 has, asociado a un escaso manejo administrativo de las fincas por parte del productor, la carencia de actividades tendientes a la diferenciación del producto con el cual puedan entrar a competir más fácilmente y falencias de articulación de la cadena productiva del cacao que permita desarrollar competitividad para la región.

### ***Condiciones de la demanda***

La demanda juega un papel importante para el productor del Alto Patía, según la presente investigación las condiciones actuales para la venta a la agroindustria son elevadas, de esta forma se logra una calificación promedio para este factor de 5.

### ***Sectores proveedores y conexos***

Su ponderación promedio es de 2, la inexistencia de clúster, la alta dependencia a los proyectos de cooperación internacional y nacional, y el ser nuevos en la producción de cacao pone de manifiesto la baja calificación para el factor sectores conexos.

Como se pudo apreciar, con el análisis y con la baja calificación obtenida mediante el siguiente trabajo, se pone en evidencia los problemas y deficiencias de un eslabón caracterizado por unos elevados costos de producción, problemas de infraestructura, baja innovación y escasa asociatividad.

Por lo anterior surgen las iniciativas de trabajar por una mayor productividad vía competitividad, desarrollo del mercado, formación del recurso humano y asociatividad, con el fin de mejorar competitividad y potenciar el desarrollo del sector mediante una mayor articulación de los diferentes eslabones de la cadena, buscando penetrar y abastecer los mercados con un cacao de calidad y competitivo.

## **DEFINICION DE LA PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA DEL CACAO EN LA REGION DEL ALTO PATIA.**

La presente investigación contempla la identificación de una propuesta integral para la competitividad, para ello se utilizó las metodologías del Marco Lógico y la Cadena, Dialogo Acción [CADIAC], desarrollada en un espacio denominado Mesa de Trabajo (Ver anexo 1) donde participan todos los actores relacionados en la cadena productiva del cacao de la región del Alto Patía con el acompañamiento de los tesisistas.

### **Desarrollo de la agenda.**

El pasado 5 de Octubre del 2010, se desarrolló la socialización y la construcción de la mesa de trabajo para construir una propuesta. Los participantes a esta agenda de trabajo se relacionan en documento anexo **(Ver Anexo 3)**.

Se elaboró una agenda de trabajo que tuvo su punto de partida en la socialización de los avances del Análisis de los Factores de la Competitividad, realizado para la región de interés en el tema de cacao, análisis preparado por los estudiantes de la Maestría de Mercadeo Agroindustrial. Posteriormente se continuó con el diagnóstico participativo, en esta etapa se utilizaron instrumentos para capturar la información brindada por los actores, de esta forma complementar la información anteriormente socializada, alcanzando la mayor descripción de la situación actual y la situación deseada; este diagnóstico permite diseñar las alternativas más coherentes a la problemática analizada.

### **Análisis de antecedentes.**

Nariño ha avanzado en la estructuración de una estrategia de competitividad para la región, con la creación de varios mecanismos, por ejemplo el portafolio de la oferta exportable (2005), la construcción de la oferta exportable y los acuerdos de competitividad entre esos el de cacao para el departamento de Nariño.

Consientes de la necesidad de buscar las posibilidades de desarrollo, se reunieron en su momento los actores de las cadenas productivas para identificar concertadamente la problemática y encontrar las soluciones que se presentan alrededor de las actividades de los eslabones. De esta manera se firmaron los acuerdos de competitividad mediante los cuales se espera garantizar un crecimiento sostenido y equitativo, en el cual todos los agentes juegan un papel protagónico.

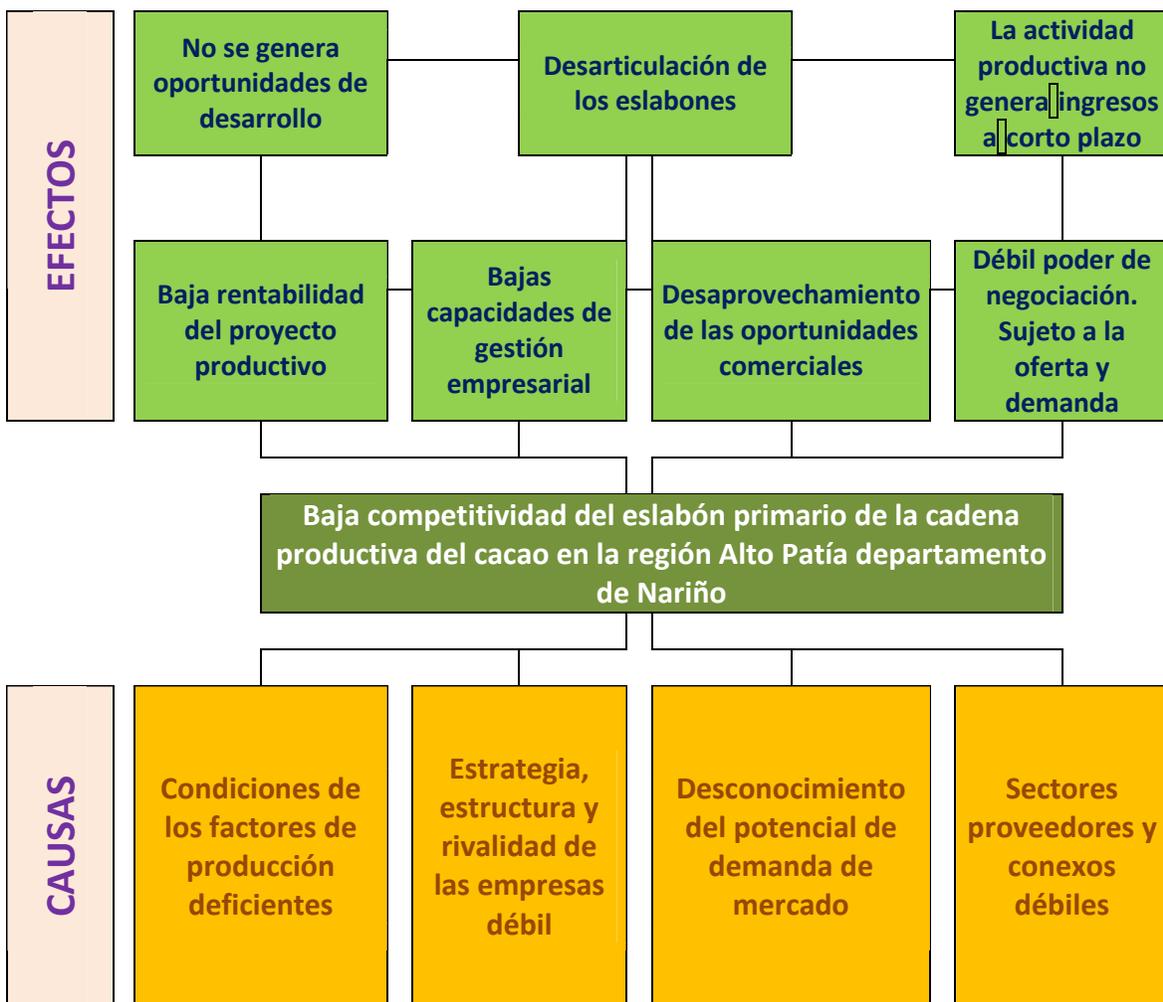
En este contexto se propone realizar una propuesta regional para el Alto Patía, que debe ser creada, divulgada y gestionada para estar dentro de la estrategia departamental. Se propuso la creación de una mesa de trabajo con acompañamiento de los estudiantes, para la identificación de las necesidades de los eslabones de la cadena del cacao de la región y se plantean las acciones que se deben adelantar para la búsqueda de su objetivo principal.

Para estar de acuerdo conceptualmente, las propuestas hechas por los estudiantes fueron compartidas con todos los representantes del eslabón primario de la cadena, los cuales dieron vía libre a su aplicación.

### Diagnostico Participativo.

A través del diagnostico participativo, se lograron los resultados esperados de la actividad especialmente cuando se identifica el problema central para el desarrollo de la región, “la baja competitividad de la cadena en la región del Alto Patía” (Figura 8), situación compartida por unanimidad por los asistentes.

**Figura 8** Resultados del Diagnostico Participativo.



Fuente: Este estudio.

## **Alternativas propuestas por los participantes.**

A partir de la agrupación de los medios y en concordancia con los fines se tiene las siguientes alternativas y acciones.

### **FEDECACAO**

- Como Gremio, asistirá a la producción con el apoyo de una unidad técnica en la zona del Alto Patía, siempre y cuando se recaude la cuota de fomento, que garantice su sostenimiento.
- Promoverá la asociatividad como tema clave para fortalecer el eslabón productivo y la cadena productiva
- Enfatizará a los productores en la producción de calidad con sistemas producción limpias, buscando la certificación de fincas.
- Orientará al productor en la administración de su finca como empresa, debe saber cuánto invierte, si gana o si pierde.

### **PRODUCTORES**

- Aplicar el paquete tecnológico recomendado.
- Utilizar los sistemas de información dispuestos para aplicar la trazabilidad en las fincas.
- Usar los canales de comercialización establecidos por las asociaciones de productores para combatir los intermediarios, de esta forma fortalecer los centros de acopio regionales.
- Apoyar el fortalecimiento empresarial y comercial de Sembrapaz
- Establecer alianzas estratégicas entre empresas e industrias transformadoras de cacao con Sembrapaz.
- Certificar fincas y trabajar en la producción de cacao orgánico bajo la norma NTC 1252, lográndose un producto competitivo, con valor agregado que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Seguir trabajando con FEDECACAO en la formulación de proyectos de investigación, transferencia de tecnología y asistencia técnica.
- Participar en la formulación de los planes de desarrollo municipales para que se incorpore al cacao dentro de sus políticas públicas.
- Diversificar productos agrícolas buscando canales de comercialización.

### **SEMBRAPAZ S.A.S.**

- Sembrapaz SAS como empresa líder en comercialización de la región, reconocerá un precio justo al productor, distribuyendo colectivamente la utilidad generada del proceso de comercialización (comercio justo).
- Promoverá el desarrollo de empresas con el esquemas de la economía solidaria, compartiendo la riqueza generada entre los socios beneficiarios y que también sean partícipes de la generación del valor agregado
- Generará otros mecanismos de negocios con los productores ya sea a través de la

elaboración y venta de abonos orgánicos y biopesticidas o con otra clase de ventas de servicios relacionados con el sector.

- Expone el ejemplo exitoso de la asociación de cacaocultores del sur de Bolívar APROCASUR quienes ya tienen la experiencia de exportación e iniciaron de la misma manera como iniciaron los cacaocultores del Alto Patía.

Cada alternativa aportada por los actores que representan la cadena, se analiza y se sistematiza consolidándolas como resultados de la propuesta.

### **Construcción de Resultados esperados.**

Las alternativas seleccionadas son incluidas en el marco lógico como resultados, organizadas de acuerdo al árbol de problemas, tratando de solucionar las causas que las afectan y de esta manera impulsar la competitividad del eslabón primario del cacao, así:

1. Implementar acciones para mejorar los factores de producción mediante la gestión, el acompañamiento y la financiación a iniciativas que impulsen la competitividad.
2. Fortalecer la asociatividad de la cadena en los eslabones de producción, acopio, transformación y comercialización
3. Mejorar la calidad de los productos para entrar a competir en el mercado nacional con proyección a mercados externos y aprovechar las bondades de la producción orgánica
4. Fortalecer las relaciones con la institucionalidad, buscando ser reconocidos en el acuerdo nacional y regional para la competitividad del cacao.

Desde los diferentes puntos de vista de los participantes de la mesa de trabajo, se reconoce que en la región se están gestando las condiciones para que se constituya el eslabón primario de la producción del cacao así como la incipiente consolidación de los eslabones de comercialización y una transformadora artesanal de cacao en chocolate.

Se identifica la fortaleza de que las tierras de la Ecoregión tienen un alto potencial para el cultivo del cacao, el cual es de aproximadamente 10.000 hectáreas<sup>13</sup>, además de estar ubicadas en un lugar estratégico geográficamente para la comercialización con el departamento del Valle del Cauca.

La comunidad participante del proyecto agrícola son campesinos que se dedicaron a la siembra de cultivos ilícitos, y hoy siembran el cacao como resultado de la aplicación de las políticas de sustitución, con la expectativa de romper los ciclos de pobreza de la zona y la dependencia a lo ilícito.

---

<sup>13</sup> Se aclara que en los estudios de caracterización y zonificación de áreas potenciales para el cultivo de cacao en Colombia, realizado por Corpoica, Fedecacao, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural no se encuentra el departamento de Nariño



Fotografía. Eduardo Caicedo

Es de preocupación colectiva la debilidad de las personas participantes en la siembra de cultivo de cacao y que tiene que ver con los bajos niveles de escolaridad y del hecho de que en la Ecoregión no existe una cultura cacaotera, siendo este cultivo nuevo en la zona, lo que se constituye en un problema de carácter estructural un tanto difícil de superar.

La formación que recibieron, de parte de las entidades de cooperación, si bien les da las competencias y habilidades para el manejo del paquete tecnológico, el mismo no lo pueden aplicar a plenitud, por las precarias condiciones económicas de los campesinos que hacen parte de la iniciativa.

La Ecoregión se caracteriza, por la presencia de minifundios en la tenencia de las tierras, la mayoría de las parcelas son menores a 3 hectáreas, situación que lo ven como una ventaja para la producción, por el sentido de pertenencia que desarrollan en el cultivo de su propia parcela; sin embargo, el manejo que le dan los productores a las fincas no es el de una empresa y en la mayoría de los casos no poseen registros de ingresos y gastos, lo que no les permite determinar la relación costo – beneficio del cultivo.

La base de los proyectos se desarrollaron con base a la asociatividad y la autogestión, situación que permitió la vinculación de 1200 familias y la constitución de las

Asociaciones de cacaocultores en cada uno de los siete municipios donde se asientan las fincas; adicionalmente, las mismas hacen parte de una entidad de segundo grado como es Sembrapaz Alto Patía, la cual a la fecha está ampliando su radio de acción hacia los municipios de La Unión y Linares del departamento de Nariño.

El grupo de campesinos a través de su sociedad por acciones simplificadas Sembrapaz SAS, viene desarrollando actividades incipientes en los aspectos de acopio de carácter local y ha incursionado en la transformación de una cantidad mínima en chocolate de mesa con una fábrica artesanal. Situaciones que permitieron concluir a los participantes de la mesa de trabajo, que no existen las condiciones para afirmar que hay eslabones de acopio y producción debidamente estructurados o en constitución en la cadena productiva del cacao, en el Alto Patía.

Aunque la iniciativa cacaotera en la Ecoregión ha tenido gran acogida por las comunidades, no deja de existir temor generalizado por parte de los actores, que una vez terminada la cooperación de las entidades nacionales como las internacionales, los esfuerzos realizados hasta el momento puedan perderse, puesto que los proyectos los motivaron al cambio productivo y socioeconómico pero el acompañamiento técnico y socioempresarial ha terminado.

Teniendo en cuenta lo anterior se construye una propuesta (Cuadro 22) de agenda territorial definiendo estrategias que busque facilitar por parte del agroindustrial la posibilidad de beneficiarse de efectos de sinergia con otros productores que pertenecen a otros sectores productivos y sociales y de recurrir a externalidades territoriales en las cuales cada uno (cada productor) participa y se beneficia, construyéndolas poco a poco (perspectiva dinámica y acumulativa) Rugeles y Jolly (2006).

**Cuadro 22:** Propuesta de agenda territorial para el desarrollo de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en el alto Patía departamento de Nariño.

OBJETIVOS	FACTORES	PROPUESTA	IMPACTO	RESPONSABLE
1. Definir estrategias para mejorar los factores de producción mediante la gestión, el acompañamiento y la financiación a iniciativas que impulsen la competitividad	Recurso Humano	Fomentar y fortalecer los programas educativos de alfabetización para adultos. Formar jóvenes promotores en la producción de cacao a través del desarrollo de los programas técnico y tecnológico en cacao mediante la estrategia de educación virtual de la Universidad de Nariño. Establecer programas de educación a distancia y de extensiones de las universidades con énfasis en producción agronómica y agroindustrial. Programas de capacitación en producción y transformación de cacao por la Federación.	Mejoramiento de la productividad de las fincas Formación de técnicos y tecnólogos. Impacto a mediano plazo.	Secretaria de Educación departamental y nacional Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA Universidad de Nariño. Federación Nacional de cacaoeros FEDECACAO
	Recurso Físico	Fomentar y fortalecer los programas de orientación a la población campesina para prevenir el deterioro ambiental.	Conservar la productividad de los recursos naturales. Impacto Largo Plazo	Secretarías De Agricultura Departamental y Municipal FEDECACAO CORPONARIÑO
	Infraestructura	Gestionar el mejoramiento de la infraestructura de saneamiento básico y de la infraestructura vial para incrementar la competitividad de la región. Buscar conectar con la vía Panamericana a través de la construcción del puente sobre el río Patía a los municipios de El Peñol y Los Andes para obviar el trayecto hasta la ciudad de Pasto. Gestionar el mejoramiento y la conectividad para el servicio de internet.	Reducción de costos de los insumos, aumento de la productividad y competitividad en precios. Impacto a mediano plazo.	Entes territoriales, municipios, departamento y nación. Departamento Nacional de Planeación.
	Investigación y tecnología	Buscar para la región la cooperación de entidades y centros de Investigación como el ICA, Fedecacao, Casa Luker y la Universidad de Nariño. Establecer jardines clonales e Identificar clones de alto rendimiento en la zona del Alto Patía que puedan ser utilizados a futuro en la propagación del cacao. Formular y buscar la financiación para ejecutar proyectos que vayan en torno a la adopción de nuevas tecnologías en cacao	Uso de técnicas avanzadas que incrementan la productividad. Impacto a mediano plazo.	Instituto Colombiano Agropecuario – ICA Universidad de Nariño. FEDECACAO Fondo Nacional del Cacao Ministerio de Agricultura Productores del Alto Patía

	Inversión	Identificar, gestionar y canalizar las fuentes de financiación de proyectos para cadenas productivas con recursos de organismos nacionales e internacionales. Favorecer el acceso a recursos del sistema financiero mediante la línea de financiación de Finagro.	Acceso a capital de inversión para fortalecer la capacidad productiva y comercial Impacto a mediano plazo.	Cooperación Internacional Banco Agrario Banca Privada. BANCOLDEX. FEDECACAO Secretarías de Agricultura, Departamental y Municipales
2. Definir estrategias para fortalecer la asociatividad de la cadena en los eslabones de producción, acopio, transformación y comercialización	Estructura y Organización	Que los productores ampliasen como mínimo su área cultivada de cacao a 3 has. Incluir nuevos asociados dentro de las organizaciones de base que deseen iniciar con el cultivo. Incluir nuevos municipios potenciales para la siembra de cacao.	Fortalecer las unidades familiares de producción en organizaciones con criterios de administración empresarial. Ampliar cobertura en área sembrada y municipios de influencia. Impacto a mediano plazo.	Cámara de Comercio de Pasto. Secretaría de Agricultura Departamental y municipales. FEDECACAO SEMBRAPAZ
	Estrategia del sector	Implementación de certificación de cacao ecológico. Seguir desarrollando proyectos de cacao orgánico. Capacitar a los productores en calidad y fermentación del cacao. Mejorar la calidad del producto según las necesidades de clientes identificados. Dar un manejo empresarial a la finca.	Mejora la percepción de los productos tanto en el mercado local e internacional. Impacto a mediano plazo.	Cámara de Comercio de Pasto FEDECACAO
	Rivalidad	Fomentar el desarrollo de empresas asociativas y microempresas productoras y transformadoras de grano.	La competencia legítima entre empresas genera desarrollo al interior de las empresas y promueve la innovación. Impacto a mediano plazo	Cámara de Comercio de Pasto Fedecacao.
3. Definir estrategias para mejorar la cantidad y calidad de los productos para entrar a competir en el mercado nacional con proyección a mercados externos y aprovechar las bondades de la producción orgánica	Composición de la demanda interior	Aumentar la productividad y rendimiento por hectárea, para abastecer el mercado nacional.	Mejorar el ingreso de los productores. Impacto a mediano plazo	FEDECACAO
	Tamaño y pautas de la demanda interna	Aumentar la producción local para abastecer la demanda interna de la agroindustria en crecimiento.	La producción de la región es absorbida por el mercado interno. Impacto a corto plazo	Ministerio de Agricultura Cooperación Internacional FEDECACAO. Entes territoriales
	Internacionalización de la demanda.	Mejorar la calidad del grano de cacao con miras a la certificación de producción orgánica mediante el fomento de las BPA. Realizar estudios de mercado para cacao orgánico o	La calidad del grano con características de orgánico para el mercado es apetecido por la demanda internacional.	Proexport. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Gobernación de Nariño.

		convencional.	Impacto a mediano plazo.	FEDECACAO. SEMBRAPAZ
4. Definir estrategias para fortalecer las relaciones con la institucionalidad, buscando reconocimiento nacional e internacional.	Proveedores	Fortalecer la asociatividad de los eslabones producción, acopio, transformación y comercialización, como un mecanismo favorable para el productor al momento de la negociación.	Reducción de los costos Impacto a mediano plazo.	FEDECACAO Ministerio de Agricultura Gobernación de Nariño Cámara de Comercio.
	Sectores Conexos	Fortalecer la asociatividad de los productores entorno a las organizaciones de base con la empresa privada a través de su agroindustria, la academia y el gobierno nacional. Establecer alianzas que garanticen la financiación de los proyectos.	Aumento de la rentabilidad de los productores Fortalecimiento de las organizaciones Impacto a mediano plazo.	Empresas privadas Academia Gobierno Nacional
	Influencia del gobierno.	Gestionar la inclusión de la zona dentro de los acuerdos de competitividad firmados, especialmente en el departamento de Nariño.	Reconocimiento por parte de la institucionalidad de este nuevo sector productivo. Impacto a mediano plazo.	Mesa de trabajo de la región del Alto Patía

## CONCLUSIONES

Tres años después la región del Alto Patía cuenta con un sistema productivo bajo sistema agroforestal con el establecimiento de 2.000 has bajo los nuevos esquemas de la cacaocultura con una alta densidad de siembra de 1282 árboles por hectárea, clonados y altamente productivos bajo sistemas agroforestales multiestratos y 1.204 familias el departamento en calidad de cacaocultores; se constituye en una zona altamente productora de cacao a nivel departamental lo que le permitiría constituirse en un jalón del desarrollo económico, social y ambiental para la región -con repercusiones positivas para la zona.

La Eco región del alto Patía, cuenta con ventajas comparativas en clima, temperatura, lluvias y áreas de expansión para el cultivo, especialmente en las zonas de bosque húmedo tropical de los municipios de Policarpa, Cumbitara y El Rosario, óptimas para el desarrollo del cultivo del cacao, junto con la suficiente mano de obra no calificada barata (después de la bonanza cocalera), factores primordiales a la hora de sumar competitividad para el eslabón.

Exceptuando las condiciones de la demanda (que al respecto el cacao presenta un crecimiento a nivel mundial a un ritmo del 2,5% anual con una producción en descenso del-0,1%) totalmente favorable para los productores del alto Patía, se concluye a través del presente estudio, que los factores determinantes de la competitividad del eslabón primario de la cadena productiva del cacao en el Alto Patía en cuanto a factores de producción, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, sectores conexos y de apoyo se encuentran en la categoría regular. El eslabón primario de la cadena del cacao en el Alto Patía carece del desarrollo de estos factores presentando debilidades en la infraestructura de vías, el no manejo de un producto diferenciado y/o con sello de origen, desconocimiento y acercamiento a clientes, altos costos en el transporte del cacao desde los centros de acopio regionales, una débil asociatividad, lo que lleva a concluir desfavorabilidad para ser competitivo, situación que limitaría la penetración y sostenibilidad en mercados a nivel nacional e internacional sobre todo cuando exista una sobreoferta de producto.

## RECOMENDACIONES

El incremento en la productividad de las fincas no será suficiente para lograr el mejoramiento de las condiciones de vida y por ende de los ingresos de las familias campesinas de la región del Alto Patía; se debe pensar en un enfoque de productividad con vía a competitividad, apoyadas en una estrategia que aprovecha las ventajas comparativas hacia una de ventajas competitivas, basadas en el conocimiento de los consumidores y de los mercados, la organización empresarial, la generación de alianzas estratégicas entre los actores que participan en la cadena, aumentado la capacidad de gestión, enfocándola a mejorar las condiciones de los factores determinantes de la competitividad de la región.

Trabajar por construir una propuesta de valor que responda a los criterios de producto diferenciado, la identificación y la atención a segmentos o nichos de mercado especiales, o una estrategia de bajos costos a partir de la producción en volumen.

Así mismo para lograr el mejoramiento de la competitividad del cacao en la Eco región del Alto Patía, los productores deben asumir una actitud proactiva y propositiva en torno a la asociatividad; al Estado le corresponde fortalecer las condiciones de los factores determinantes de la competitividad para consolidar los eslabones y que se den los procesos de conformación de la cadena productiva del cacao.

Se debe reforzar y construir una agenda con la metodología de Redes Agro Empresariales y Territorio (RAET) en la región, aunando esfuerzos -tras la necesidad de la región- para cooperar y realizar alianzas estratégicas entre la academia, empresa privada, cooperación internacional y el gobierno.

Con las metodologías de participación activa de los actores del eslabón primario y con la utilización del modelo de análisis de la competitividad desarrollado en este trabajo, se pudo determinar que el presente modelo puede ser aplicado en los trabajos de asistencia técnica y de extensión rural que realizan las instituciones prestadoras de este servicio, sin dejar de lado la recomendación del uso de un lenguaje que pueda ser de fácil comprensión para los productores.

La producción de las 2000 hectáreas de cacao de la región del Alto Patía, se recomiendan que se cultiven con los esquemas de producción de la agricultura orgánica, con el propósito de llegar a nichos de mercados que cumpla con las expectativas del cliente, de esta forma le reconozcan la prima adicional en el precio.

## BIBLIOGRAFIA

- Albadalejo, M. Llal, S y Mesquita M. (2005). *La competitividad industrial en América Latina y el desafío de la globalización*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Extraído el 15 de Junio de 2010 desde: <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00656.pdf>
- Ame, R. (2009). *Evaluación de la competitividad nacional del sector oleaginoso argentino de soya y el girasol*. Trabajo de grado de doctorado publicado, Universidad Politécnica de Valencia España – Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Extraído el 11 de junio de 2010 desde: <http://dspace.upv.es/xmlui/handle/10251/7522>
- Banco Interamericano de Naciones. (2003). *Cadenas productivas y desarrollo empresarial*. Lima, Perú: Recuperado de la base de datos Marketing de Cadenas Productivas, CD ROM, 2005
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2005). *La competitividad industrial en América Latina y el desafío de la globalización*: Extraído el 11 de junio de 2010 desde <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00656.pdf>
- Chavarria H. y Sepulveda S (2001), *Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, Extraído el 11 de junio de 2010 desde: <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/CUADERNO%20TECNICO%2010.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3297 (2004). *Agenda interna para la productividad y la competitividad: Metodología*. Bogotá.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3439 (2006). *Institucionalidad y Principios Rectores de política para la Competitividad y Productividad*. Bogotá.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3527 (2008). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación (2009). *Política Nacional de Competitividad, Balance y Continuidad*. Bogotá.
- Federación Nacional de Cacaoteros. FEDECACAO (2007). *Proyecto Establecimiento de 800 has de cacao bajo sistema agroforestal Multiestrato como estrategia de reducción de pobreza y la dependencia a los cultivos ilícitos de 800 pequeños*

productores de la Eco región Alto Patía en el Departamento de Nariño. Línea Base. 120p.

Flores, R. 2005. *Competitividad de la cadena productiva de madera aserrada en México: El caso de la región de Chignahuapan – Zacatlan, Puebla – México*. Trabajo de Grado de Doctorado. Universidad de Universidad Autónoma Chapingo. Extraído el 12 de Junio de 2010 desde: [http://tesis.ciestaam.edu.mx/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=56:competitividad-de-la-cadena-productiva-de-madera-aserrada-en-mxico-el-caso-de-la-regin-chignahuapan-zacatl-n-puebla.&id=6:generacin-2001-2004&Itemid=54](http://tesis.ciestaam.edu.mx/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=56:competitividad-de-la-cadena-productiva-de-madera-aserrada-en-mxico-el-caso-de-la-regin-chignahuapan-zacatl-n-puebla.&id=6:generacin-2001-2004&Itemid=54)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION (2003) *Tercera Actualización. Norma técnica colombiana 1252*. Extraído el 16 de Junio de 2010 desde: <http://flordebaba.com/colombiana.pdf>

Jean, J. Rugeles, L. (2006). *Hacia la construcción de modelos agroempresariales en una perspectiva territorial* Cuadernos de administración, Universidad Pontificia Universidad Javeriana. Extraído el 15 de Junio de 2010 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/205/20503212.pdf>

Herrera, D. (1999). Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. *Cadenas y Diálogo para la Acción*. San José, Costa Rica.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2005) *Norma técnica colombiana NTC 1252 Tercera actualización*. Bogotá.

Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. (1996). *Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios*. San José de Costa Rica.

Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (1996). *Modernización de la institucionalidad pública y privada para el desarrollo de la agricultura y el medio rural*. Santiago de Chile.

Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. (1996). *Sistema Agroproductivo, Cadenas y Competitividad*. San José de Costa Rica.

Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010) Desarrollo de los Agronegocios, y la agroindustria rural en el Caribe, conceptos instrumentos y Casos de cooperación técnica: Extraído el 11 de junio de 2010 desde <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/B1708e.pdf>

- Instituto iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (2010). Desarrollo de los Agronegocios, y la agroindustria rural en el Caribe, conceptos instrumentos y Casos de cooperación técnica: Extraído el 11 de junio de 2010 desde <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/B1708e.pdf>
- Leguizamón J & Rodríguez O (2009). Implementación de usos alternativos de la tecnología RDIF para mejorar la toma de decisiones, los procesos logísticos y competitividad de las cadenas productivas canicas y Láctea en Colombia. Trabajo de grado publicado. Universidad Javeriana. Extraído el 13 de Junio de 2010 desde: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis59.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva del cacao – chocolate en Colombia. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006). La cadena de cacao en Colombia, Una mirada global de su estructura y dinámica 1991 – 2005. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Dirección de Política sectorial – Grupo de análisis Sectorial. (2010). *Análisis de producto - Cacao*. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, *Acuerdo nacional para la competitividad del Cacao*. (2001). Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo. *Plan Estratégico Exportador*. (2000) Cali.
- Montegut, Y. (2006). *Análisis de los factores explicativos de éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas*. Trabajo de Grado de Doctorado Publicado. Universitat de Lleida. Lleida
- Mosqueira, Percy (2006) *Plan estratégico de Desarrollo Económico local de la provincia de espinar para el mediano plazo 2006 – 2010, Municipalidad Provincia Espinar*. Extraído el 12 de Junio de 2010 desde <http://www.eumed.net/libros/2008c/429/Definiciones%20de%20cadena%20productiva.htm>
- Muller G. (1994) *El Caleidoscopio de la competitividad*. Extraído el 13 de Junio de 2010 desde <http://www.revistaespacios.com/a94v15n02/11941502.html>
- Observatorio Agrocadenas, Agroindustria y competitividad (2006). *Estructura y dinámica en Colombia 1992 – 2005*. Bogotá.

- Observatorio de industria de Electrónica, Tecnologías de la información y telecomunicaciones. (2005). *Estudio de análisis de competitividad del sector electrónica y telecomunicaciones*. Extraído el 15 de Junio de 2010 desde [http://www.aetic.es/CLI\\_AETIC/ftpportalweb/documentos/Estudio\\_Competitividad\\_2005\\_AETIC.pdf](http://www.aetic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/Estudio_Competitividad_2005_AETIC.pdf)
- Organización Internacional del Cacao. (2009). *Informe anual 2008/2009*. Extraído el 15 de Julio de 2010 desde: <http://www.icco.org/about/anualreport.aspx>
- Porter, M (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina: Editorial Vergara.
- Ramos, M (2007). *Viabilidad de la fabricación, comercialización y exportación de ropa clínica en Bogotá*. Trabajo de Grado de Doctorado publicado. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. Extraído el 11 de Junio de 2010 desde <http://biblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/613482R175vf.pdf>
- Ramos, R (2010). *Modelos de evaluación de la competitividad internacional, Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias*: Extraído el 11 de junio de 2010 desde [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/49615000.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/49615000.html)
- Rojas, J (2010) *El cacao en Colombia, Ponencia presentada en el seminario, Proyecto Chocoandino, para la promoción del cacao y del chocolate andino*. Bogotá.
- Rojas, P. y Sepúlveda S. (1999). *El reto de la competitividad en la agricultura. Competitividad de la agricultura: las cadenas agroalimentarias y el impacto del factor de localización espacial*. Serie Cuadernos Técnicos. Extraído el 11 de junio de 2010 desde <http://www.territorioscentroamericanos.org/redesar/Diversificacin%20de%20Economias%20Rurales/El%20reto%20de%20la%20competitividad%20en%20la%20agricultura.pdf>
- Tafur J & Lievano M (2009). *Cadena productiva del cacao. Análisis del eslabón Primario*. Centro de investigaciones de la facultad de economía, Universidad Santo Tomas. Bogotá
- Universidad de Nariño (2001), *Acuerdo Número 046*. Pasto.

## NETGRAFIA

- Agrocadenas [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)
- Asopatia. <http://www.laboratoriodepaz.org/publicaciones.php?id=28906>
- Centro de comercio internacional. [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
- Centro Nacional de Productividad [www.cnp.org.co](http://www.cnp.org.co)
- Departamento Nacional de planeación. [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. [www.iica.org](http://www.iica.org)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)
- Ministerio de Agricultura [www.miagricultura.gov.co](http://www.miagricultura.gov.co)
- Ministerio de Desarrollo Económico [www.mindesa.gov.co](http://www.mindesa.gov.co)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- Organización internacional del cacao. [www.icco.org](http://www.icco.org)
- Red Colombiana de Centros de Productividad [www.cnp.org.co/home/index](http://www.cnp.org.co/home/index)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**  
**Protocolo para la definición de estrategias con los representantes del eslabón  
 primario de la cadena productiva del cacao**

Lugar: Club reconocido de la ciudad de Pasto.	Ciudad: Pasto (N)		
Tipo de convocatoria:	No. de personas participantes: 12		
Tiempo estimado: (16) horas	No. de sesiones: 2 Personal Responsable: Tesistas		
<b>Objetivo General:</b>	<b>Objetivos específicos:</b>		
Definir junto con los representantes del eslabón primario de la cadena del cacao las estrategias dirigidas hacia su mejoramiento de la competitividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir estrategias para mejorar los factores de producción mediante la gestión, el acompañamiento y la financiación a iniciativas que impulsen la competitividad</li> <li>2. Definir estrategias para fortalecer la asociatividad de la cadena en los eslabones de producción, acopio, transformación y comercialización</li> <li>3. Definir estrategias para mejorar la cantidad y calidad de los productos para entrar a competir en el mercado nacional con proyección a mercados externos y aprovechar las bondades de la producción orgánica</li> <li>4. Definir estrategias para mejorar las relaciones con la institucionalidad, buscando ser reconocidos en el acuerdo nacional y regional para la competitividad del cacao.</li> </ol>		
<b>Metas:</b> Todos los representantes de las Asocacaos participan del evento.			
Marcadores de colores	X	bolsas de plástico	
Papelógrafos	X	Plástico de rollo	
Cuadernos		Frascos	
Lapiceros	X	Tierra	
Moldes		Algodón	
Lápices		Red para cazar insectos/ red de barrido	
Plastilina		Machete	
Cinta adhesiva		Fumigadoras	
Regla y cinta métrica		Cintas para marcar	
Etiquetas para árboles		Finca	
Otros*		Otros*	X

\*Cámara de fotografía y video filmadora.

**PROCEDIMIENTO**

**A. Procedimientos previos inicio de la mesa de trabajo**

1. Selección del escenario de capacitación.
2. Preparación del escenario de capacitación
3. Organización del material pedagógico

**B. Procedimientos en el desarrollo de la mesa de trabajo**

1. Inscripción de los participantes.
2. Introducción a la cadena productiva del cacao. Tesistas.
3. Desarrollo de la mesa de trabajo.

- Socialización del estudio de factores de competitividad
- Socialización del problema principal.
- Diagnostico participativo: Los representantes deben identificar las causas y consecuencias del problema principal.
- Presentación y plenaria de resultados.
- Definición de estrategias por parte de los representantes del eslabón primario. Los estudiantes de maestría serán facilitadores del proceso.
- Elaboración del cuadro de propuestas de la mesa de trabajo para la definición de estrategias para el desarrollo de la competitividad del eslabón primario de la cadena del cacao en el Alto Patía departamento de Nariño.
- Cierre de la mesa de trabajo por parte de los facilitadores.

**Anexo 2 Variables utilizadas para la caracterización del eslabón primario de la cadena productiva del cacao en el Alto Patía**

<b>N</b>	<b>Criterios de caracterización</b>	<b>Productores</b>	<b>Fuente consultada</b>
1	Ubicación geográfica		
2	Número de agricultores		
3	Genero		
4	Escolaridad		
5	Estrato socio económico		
6	Distribución productores por municipio		
7	Numero de veredas		
8	Producto		
9	Capacidad productiva		
10	Calidad del producto		
11	Costos de producción		
12	Producción potencial		
13	Producción registrada actual		
14	Presentación de los productos		
15	Diferenciación de los productos		
16	Relaciones con clientes		
17	Tipo de empresas existentes		
18	Numero de asociaciones		
19	Centros de acopio instalados		
20	Empresas bancarias financieras		
21	Esquemas organizacionales		
22	Trazabilidad del producto.		
23	Fincas certificadas		

ANEXO 3. Participantes en la mesa de trabajo Octubre 5 de 2010

UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
VICERECTORIA DE POSGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
MAESTRIA EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL

MUNICIPIO PASTO (NARIÑO)		FECHA OCTUBRE 5 DE 2010		
EVENTO		MESA DE TRABAJO CON REPRESENTANTES DEL ESLABON PRIMARIO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO DEL ALTO PATIA (NARIÑO)		
N	NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	ENTIDAD	FIRMA
	MARIA FERNANDA CARVAJAL	59833922	FEDCACAO	
	José Isidro Betancurt.	98308172	Asocacao	José Betancurt.
	Ruben Drexler Mora	87060714.	Asocacao los Andes.	Ruben Drexler Mora
	Robertth Alino Paz	15.814.366	Asocacao San Lorenzo	
	Felix Alfonso Lopez	98361346	Asocacao Policarpa	
	NIXON BURGOS cordoba	87303223	ASOCACAO Policarpa	NIXON BURGOS
	Fernando Chilito	10660777	Asocacao El Rosario	Fernando Chilito
	FRANCISCO NÁÑEZ E	10.538.776	BENABAAZ SAS	
	Roman Chavez	98333361	Presidente Sembra Paz	
	MARTA CECILIA ARTEAGA	39665901	REPRESENTANTE ASOPA	Marta Arteaga
		0207285	TESISTA UTADEO.	
	Andrés Gerbanny Delgado	13.010.772	Tesista. UTADEO	
	Homeru Eudemu	13.008734	Tesista. U.TADEO	

**Anexo 4.** Notificación aprobación del proyecto “Mejoramiento del transporte para la comercialización del cacao” Cortesía Asocacao Sembrapaz.



F-OAP-018-CAR-V04

Bogotá, D.C 27 de octubre de 2010

Señores  
**ASOCACAO SEMBRAPAZ ALTO PATIA**  
Atn. Héctor Román Chávez Torres  
Municipio de Pasto

Asunto: Notificación resultados proceso de evaluación y aprobación de proyectos presentados a la invitación del Fondo de Capitalización Microempresarial Programa Generación de Ingresos – Acción Social.

Reciban un afectuoso saludo de todo el equipo de Generación de Ingresos.

Como es de su conocimiento, Acción Social a través del componente de Capitalización Microempresarial, enmarcado en el programa Generación de Ingresos, viene desarrollando procesos de apoyo al desarrollo de capacidades empresariales y de capitalización de organizaciones productivas y microempresas, con el fin de contribuir a su consolidación y sostenibilidad.

Acción Social ejecuta éste componente con el apoyo técnico de Propaís - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, quien al momento ha surtido las etapas de elegibilidad y evaluación de proyectos. De esta manera el programa Generación de Ingresos de Acción Social se complace en notificar que el proyecto con código **NAR068-2010**, presentado, por su organización, cuyo propósito es “Mejoramiento del transporte para la comercialización del cacao.”, que beneficia a **187 familias** se aprobó en el comité coordinador del convenio realizado el día 6 de septiembre de 2010; conduyendo que es un proyecto de impacto socioeconómico y que se encuentra acorde a los resultados esperados en el desarrollo de la estrategia de recuperación y estabilización socioeconómica en las zonas de intervención del Programa.

A través de nuestro operador Propaís Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Acción Social realiza el seguimiento riguroso a las inversiones que se financian por este componente. En este sentido y para efectos de suscribir el contrato y proceder con los trámites de legalización se requiere que comuniquen con Martha Eugenia Rengifo Ordóñez, consultor Regional del proyecto Capitalización Microempresarial (Cel 3154717012) para coordinar el Comité de compras, revisar las condiciones de aprobación del proyecto y se haga entrega de los siguientes documentos:

- a) Certificado de apertura de cuenta de ahorros
- b) Recibo de consignación de pago de seguros de vida (Se deberá hacer una consignación por toda la organización por valor de \$10.000 pesos por cada beneficiario registrado, en BANCOLOMBIA en la cuenta de ahorros



PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS

Consultador (DT 1) 999390 Ext. 7140- \* Calle T No. 6-54 Piso 1 - Bogotá - Colombia \* [www.accionsocial.gov.co](http://www.accionsocial.gov.co)





- No. 126-0627805-3 a nombre de DELIMA MARSH.)
- c) Recibo de consignación de pago de póliza PREVIPYME (La consignación deberá realizarse en la cuenta corriente No.00709414-7 del Banco de Bogotá a nombre de la Previsora Seguros, por valor de \$58.000 o \$116.000 según sea el caso)
  - d) Contrato firmado por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - e) Acta de inicio firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - f) Póliza firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - g) Copia original del recibo de consignación de la póliza que ampara el contrato.

La expedición de pólizas de cumplimiento se hará a través de la compañía COLSEGUROS S.A. y su corredor Programadora de Seguros Ltda., para lo cual es importante que se consigne el valor de la póliza que se le notificará oportunamente y envíen copia del recibo de consignación. Sin este procedimiento **No** se realizará del desembolso de los recursos.

Los documentos deberán ser entregados en sobre cerrado a la oficina de Propais - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, ubicado en la Calle 70 A No. 10-46, Barrio Quinta Camacho, Bogotá; dirigido al Doctor Miller Montenegro, Asesor Jurídico, para lo cual deberán entregar dicha documentación completa al consultor departamental el día en que se realice el comité de compras.

Con cargo al proyecto, se incluirá la tasa de compensación ambiental que representa el 4x1.000 del Vr. Aprobado, el cual será girado directamente desde Propais – Corporación para el Desarrollo de las Microempresas al CAEM, para la compra de árboles. Este valor no afecta los recursos aprobados por el comité coordinador del convenio 002.

Es necesario hacer llegar la totalidad de los documentos en la fecha establecida para poder llevar a cabo los trámites necesarios para el desembolso, de lo contrario se entenderá que la organización desiste de los recursos.

Agradecemos su interés y participación en la invitación realizada, es para nosotros de gran importancia generar capacidades locales y articulación entre los actores regionales con miras al desarrollo productivo y social del territorio.

Atentamente,

**SAMUEL ANTONIO GÓMEZ RAMÍREZ**

Coordinador programa generación de ingresos

Agencia Presidencial Para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Acción Social

PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS



Consultador [ST 1] 3448800 Ext. 7160- \* Calle T No. 6-54 Pto 1 - Bogotá - Colombia \* [www.acsionocial.gov.co](http://www.acsionocial.gov.co)



**Anexo 5** Notificación aprobación del proyecto mejoramiento del proceso de secado y selección del grano. Cortesía Asocacao El Rosario



F-GAP-018-CAR-V04

Bogotá, D.C 27 de octubre de 2010

Señores

**ASOCIACION DE CACAOCULTORES DE EL ROSARIO**

Atn. Fernando Chilito Ordoñez

Municipio de El Rosario

Asunto: Notificación resultados proceso de evaluación y aprobación de proyectos presentados a la invitación del Fondo de Capitalización Microempresarial Programa Generación de Ingresos – Acción Social.

Reciban un afectuoso saludo de todo el equipo de Generación de Ingresos.

Como es de su conocimiento, Acción Social a través del componente de Capitalización Microempresarial, enmarcado en el programa Generación de Ingresos, viene desarrollando procesos de apoyo al desarrollo de capacidades empresariales y de capitalización de organizaciones productivas y microempresas, con el fin de contribuir a su consolidación y sostenibilidad.

Acción Social ejecuta éste componente con el apoyo técnico de Propaís - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, quien al momento ha surtido las etapas de elegibilidad y evaluación de proyectos. De esta manera el programa Generación de Ingresos de Acción Social se complace en notificar que el proyecto con código **NAR066-2010**, presentado, por su organización, cuyo propósito es "Mejoramiento del proceso de secado y selección del grano.", que beneficia a **146 familias** se aprobó en el comité coordinador del convenio realizado el día 6 de septiembre de 2010; concluyendo que es un proyecto de impacto socioeconómico y que se encuentra acorde a los resultados esperados en el desarrollo de la estrategia de recuperación y estabilización socioeconómica en las zonas de intervención del Programa.

A través de nuestro operador Propaís Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Acción Social realiza el seguimiento riguroso a las inversiones que se financian por este componente. En este sentido y para efectos de suscribir el contrato y proceder con los trámites de legalización se requiere que comuniquen con Martha Eugenia Rengifo Ordóñez, consultor Regional del proyecto Capitalización Microempresarial (Cel 3154717012) para coordinar el Comité de compras, revisar las condiciones de aprobación del proyecto y se haga entrega de los siguientes documentos:

- a) Certificado de apertura de cuenta de ahorros
- b) Recibo de consignación de pago de seguros de vida (Se deberá hacer una consignación por toda la organización por valor de \$10.000 pesos por cada beneficiario registrado, en BANCOLOMBIA en la cuenta de ahorros

PROGRAMA GENERACIÓN DE INGRESOS



Consultador (ST 5) 388890 Ext. 7160 - \* Calle 7 No. 6-24 Piso 1 - Bogotá - Colombia \* [www.accionsocial.gov.co](http://www.accionsocial.gov.co)



- No. 126-0627805-3 a nombre de DELIMA MARSH.)
- c) Recibo de consignación de pago de póliza PREVIPYME (La consignación deberá realizarse en la cuenta corriente No.00709414-7 del Banco de Bogotá a nombre de la Previsora Seguros, por valor de \$58.000 o \$116.000 según sea el caso)
  - d) Contrato firmado por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - e) Acta de inicio firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - f) Póliza firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - g) Copia original del recibo de consignación de la póliza que ampara el contrato.

La expedición de pólizas de cumplimiento se hará a través de la compañía COLSEGUROS S.A. y su corredor Programadora de Seguros Ltda., para lo cual es importante que se consigne el valor de la póliza que se le notificará oportunamente y envíen copia del recibo de consignación. Sin este procedimiento **No** se realizará del desembolso de los recursos.

Los documentos deberán ser entregados en sobre cerrado a la oficina de Propais - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, ubicado en la Calle 70 A No. 10-46, Barrio Quinta Camacho, Bogotá; dirigido al Doctor Miller Montenegro, Asesor Jurídico, para lo cual deberán entregar dicha documentación completa al consultor departamental el día en que se realice el comité de compras.

Con cargo al proyecto, se incluirá la tasa de compensación ambiental que representa el 4x1.000 del Vr. Aprobado, el cual será girado directamente desde Propais – Corporación para el Desarrollo de las Microempresas al CAEM, para la compra de árboles. Este valor no afecta los recursos aprobados por el comité coordinador del convenio 002.

Es necesario hacer llegar la totalidad de los documentos en la fecha establecida para poder llevar a cabo los trámites necesarios para el desembolso, de lo contrario se entenderá que la organización desiste de los recursos.

Agradecemos su interés y participación en la invitación realizada, es para nosotros de gran importancia generar capacidades locales y articulación entre los actores regionales con miras al desarrollo productivo y social del territorio.

Atentamente,

**SAMUEL ANTONIO GÓMEZ RAMÍREZ**

Coordinador programa generación de ingresos

Agencia Presidencial Para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Acción Social

PROGRAMA GENERADOR DE INGRESOS



Corredor (ST 1) 1448893 Ext. 7145 - \*Calle T No. 8-54 Piso 1 - Bogotá - Colombia\* [www.accionsocial.gov.co](http://www.accionsocial.gov.co)

**BICENTENARIO**  
de la Independencia de Colombia  
1810-2010



**Anexo 6** Notificación aprobación del proyecto mejoramiento del proceso pos cosecha y almacenamiento del cacao. Cortesía Asocacao Policarpa



F-OAP-018-CAR-V04

Bogotá, D.C. 27 de octubre de 2010

Señores

**ASOCIACION DE CACAOCULTORES DEL MUNICIPIO DE POLICARPA**

Atn. Juanita del Rosario Narváz Cabrera

Municipio de Policarpa

Asunto: Notificación resultados proceso de evaluación y aprobación de proyectos presentados a la invitación del Fondo de Capitalización Microempresarial Programa Generación de Ingresos – Acción Social.

Reciban un afectuoso saludo de todo el equipo de Generación de Ingresos.

Como es de su conocimiento, Acción Social a través del componente de Capitalización Microempresarial, enmarcado en el programa Generación de Ingresos, viene desarrollando procesos de apoyo al desarrollo de capacidades empresariales y de capitalización de organizaciones productivas y microempresas, con el fin de contribuir a su consolidación y sostenibilidad.

Acción Social ejecuta éste componente con el apoyo técnico de Propaís - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, quien al momento ha surtido las etapas de elegibilidad y evaluación de proyectos. De esta manera el programa Generación de Ingresos de Acción Social se complace en notificar que el proyecto con código **NAR067-2010**, presentado, por su organización, cuyo propósito es "Mejoramiento del proceso de poscosecha y almacenamiento del cacao.", que beneficia a **132 familias** se aprobó en el comité coordinador del convenio realizado el día 6 de septiembre de 2010; concluyendo que es un proyecto de impacto socioeconómico y que se encuentra acorde a los resultados esperados en el desarrollo de la estrategia de recuperación y estabilización socioeconómica en las zonas de intervención del Programa.

A través de nuestro operador Propaís Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Acción Social realiza el seguimiento riguroso a las inversiones que se financian por este componente. En este sentido y para efectos de suscribir el contrato y proceder con los trámites de legalización se requiere que comuniquen con Martha Eugenia Rengifo Ordóñez, consultor Regional del proyecto Capitalización Microempresarial (Cel 3154717012) para coordinar el Comité de compras, revisar las condiciones de aprobación del proyecto y se haga entrega de los siguientes documentos:

- a) Certificado de apertura de cuenta de ahorros
- b) Recibo de consignación de pago de seguros de vida (Se deberá hacer una consignación por toda la organización por valor de \$10.000 pesos por cada beneficiario registrado, en BANCOLOMBIA en la cuenta de ahorros)

PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS



Generador: (57 1) 398899 Ext. 7160 - \* Calle 7 No. 6-24 Piso 1 - Bogotá - Colombia \* [www.accionsocial.gov.co](http://www.accionsocial.gov.co)



- No. 126-0627805-3 a nombre de DELIMA MARSH.)
- c) Recibo de consignación de pago de póliza PREVIPYME (La consignación deberá realizarse en la cuenta corriente No.00709414-7 del Banco de Bogotá a nombre de la Previsora Seguros, por valor de \$58.000 o \$116.000 según sea el caso)
  - d) Contrato firmado por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - e) Acta de inicio firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - f) Póliza firmada por el Representante Legal del grupo beneficiario o de la entidad proponente.
  - g) Copia original del recibo de consignación de la póliza que ampara el contrato.

La expedición de pólizas de cumplimiento se hará a través de la compañía COLSEGUROS S.A. y su corredor Programadora de Seguros Ltda., para lo cual es importante que se consigne el valor de la póliza que se le notificará oportunamente y envíen copia del recibo de consignación. Sin este procedimiento **No** se realizará del desembolso de los recursos.

Los documentos deberán ser entregados en sobre cerrado a la oficina de Propais - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, ubicado en la Calle 70 A No. 10-46, Barrio Quinta Camacho, Bogotá; dirigido al Doctor Miller Montenegro, Asesor Jurídico, para lo cual deberán entregar dicha documentación completa al consultor departamental el día en que se realice el comité de compras.

Con cargo al proyecto, se incluirá la tasa de compensación ambiental que representa el 4x1.000 del Vr. Aprobado, el cual será girado directamente desde Propais - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas al CAEM, para la compra de árboles. Este valor no afecta los recursos aprobados por el comité coordinador del convenio 002.

Es necesario hacer llegar la totalidad de los documentos en la fecha establecida para poder llevar a cabo los trámites necesarios para el desembolso, de lo contrario se entenderá que la organización desiste de los recursos.

Agradecemos su interés y participación en la invitación realizada, es para nosotros de gran importancia generar capacidades locales y articulación entre los actores regionales con miras al desarrollo productivo y social del territorio.

Atentamente,

**SAMUEL ANTONIO GÓMEZ RAMÍREZ**

Coordinador programa generación de ingresos

Agencia Presidencial Para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Acción Social

PROGRAMA GENERACION DE INGRESOS



Consultador (S7 1) 186890 Ed. 7140- \*Calle T No. 6-54 Piso 1 - Bogotá - Colombia \* [www.ac.claesocial.gov.co](http://www.ac.claesocial.gov.co)

