



Neiva, 9 de noviembre de 2022.

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Edison Cabrera Leiva, con C.C. No. 17653312,

Edna Margarita Tinoco Rivera, con C.C. No. 36380995,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **“Lineamientos de un Modelo de Intervención para**

Incrementar la Competitividad de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila desde la

Perspectiva de la Gerencia Integral de Proyectos”

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Edison Cabrera Leiva

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Edna Margarita Tinoco Rivera

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Lineamientos para un Modelo de Intervención para Incrementar la Competitividad de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila desde la Perspectiva de la Gerencia Integral de Proyectos

AUTOR O AUTORES:

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| Cabrera Leiva | Edison |
| Tinoco Rivera | Edna Margarita |

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
| Lara Figueroa | Derly Cibelly |
| Méndez Lozano | Rafael Armando |

ASESOR (ES):

| Primero y Segundo Apellido | Primero y Segundo Nombre |
|----------------------------|--------------------------|
|----------------------------|--------------------------|

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

CIUDAD: Neiva, **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 177

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):



Diagramas ___ Fotografías x Grabaciones en discos x Ilustraciones en general ___ x Grabados ___
Láminas ___ Litografías ___ Mapas x Música impresa ___ Planos ___ Retratos x Sin ilustraciones ___
Tablas o Cuadros x

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1. Cacao | Cocoa |
| 2. Competitividad | Competitiveness |
| 3. Gerencia de Proyectos | Project Management |
| 4. Diamante de porter | Porter´s Diamond Model |
| 5. _____ | _____ |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Este estudio tiene como objetivo estructurar lineamientos para un modelo de intervención, desde la perspectiva de Gerencia Integral de Proyectos, para mejorar el nivel de Competitividad de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila. La investigación siguió un enfoque mixto con diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo. El estudio utilizó un marco analítico por etapas las cuales fueron identificar los factores que influyen en la competitividad de del sector cacaotero; agrupar estos factores bajo los seis principales determinantes de la competitividad con referencia al Modelo del Diamante de Porter; y proponer lineamientos para un modelo de intervención para incrementar la competitividad de las asociaciones de estudio desde la gestión de proyectos. La primera etapa se realizó mediante revisión de literatura. La segunda consideró fuente de datos primarios recolectados mediante encuestas y entrevistas realizadas a las asociaciones, asociados y expertos del sector del cacao del Huila. La tercera etapa consistió en agrupar los factores dentro de los principales determinantes que promueven y limitan la competitividad del sector del cacao en el marco del modelo del Diamante de Porter. A partir de los resultados del análisis de los correspondientes factores de restricción y promoción, se formularon recomendaciones estratégicas a las distintas partes interesadas del sector sobre las medidas que pueden adoptarse para hacer frente a los factores de restricción, así como sobre la forma de mantener los factores de promoción con el fin de mejorar y mantener la competitividad del sector.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The objective of this study is to structure guidelines for an intervention model, from the perspective of Integrated Project Management, to improve the level of Competitiveness of the Cocoa Growers' Associations of Western Huila. The research followed a mixed approach with a non-experimental cross-sectional design and descriptive scope. The study used an analytical framework by stages which were to define competitiveness with reference to the investigated industry; to identify the factors that influence the competitiveness of the industry; to group these factors under the six main determinants of competitiveness with reference to Porter's Diamond Model; and to propose guidelines for an intervention model to increase the competitiveness of the associations under study. The first stage was carried out through a literature review. The second considered primary data collected through surveys and interviews with associations, associates and experts in the cocoa sector in Huila; additionally, a case study was conducted in a reference associative organization in the sector. The third stage consisted of grouping the factors within the main determinants that promote and limit the competitiveness of the cocoa industry within the framework of Porter's Diamond model. Based on the results of the analysis of the corresponding constraining and promoting factors, strategic recommendations were made to the various industry stakeholders on actions that can be taken to address the constraining factors, as well as on how to maintain the promoting factors to improve and maintain the competitiveness of the industry.

APROBACION DE LA TESIS

Jurado 1:

Firma:

Jurado 2:

Firma:



UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

ACREDITADA DE
ALTA CALIDAD
Resolución 11233 / 2018 - MEN

**Lineamientos de un Modelo de Intervención para Incrementar la Competitividad de las
Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila desde la perspectiva de Gerencia
Integral de Proyectos**

Edison Cabrera Leiva y Edna Margarita Tinoco Rivera.

Universidad Surcolombiana

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Mg. Derly Cibelly Lara Figueroa y Mg. Rafael Armando Méndez

2022

Dedicatoria

Este documento va dedicado a todos los cacaocultores de nuestra región, en especial a la Asociación de Cacaoteros del municipio de La Plata, quienes con su esfuerzo y arduo trabajo entregan un producto que disfrutamos cada mañana en nuestra familia y merece ser reconocido como una base, no solo de economía, sino también como la dignificación de una cultura de arraigo familiar y social.

A Marco Tulio, Guillermo, Claudia, Yaneth y Antonio por su disposición para aprender, pero también emprender una organización de productores que buscan mejorar su calidad de vida y que permitieron nuestro ingreso para aportar en su construcción.

A nuestra Universidad por hacer presencia y aportar Talento Humano capaz e idóneo para la construcción de una nueva sociedad.

Agradecimientos

A Dios por fortalecer e iluminar nuestros caminos a pesar de obstáculos y dificultades, pero también en la consecución de este nuevo logro.

Gracias a nuestros hijos David, Daniel y Maía, por ser esa fuerza para continuar cada día y que a pesar de los sacrificios llenan nuestras vidas de razón y amor.

A nuestros padres por inculcar valores y su amor incondicional que hoy nos aportan al crecimiento personal.

Hermanos gracias por creer en nosotros y fomentar el sentido de superación.

Gracias Docentes y en especial a nuestros asesores Derly Lara y Rafael Méndez, por su sapiencia que enriquece, motiva y fortalece este camino del saber que aunque fue arduo y a veces pareciese interminable culminamos satisfechos de la labor cumplida.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo estructurar lineamientos para un modelo de intervención, desde la perspectiva de Gerencia Integral de Proyectos, para mejorar el nivel de Competitividad de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila. La investigación siguió un enfoque mixto con diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo. El estudio utilizó un marco analítico por etapas las cuales fueron identificar los factores que influyen en la competitividad de del sector cacaotero; agrupar estos factores bajo los seis principales determinantes de la competitividad con referencia al Modelo del Diamante de Porter; y proponer lineamientos para un modelo de intervención para incrementar la competitividad de las asociaciones de estudio desde la gestión de proyectos. La primera etapa se realizó mediante revisión de literatura. La segunda consideró fuente de datos primarios recolectados mediante encuestas y entrevistas realizadas a las asociaciones, asociados y expertos del sector del cacao del Huila; adicionalmente, se realizó un estudio de caso en una organización asociativa referente en el sector. La tercera etapa consistió en agrupar los factores dentro de los principales determinantes que promueven y limitan la competitividad del sector del cacao en el marco del modelo del Diamante de Porter. A partir de los resultados del análisis de los correspondientes factores de restricción y promoción, se formularon recomendaciones estratégicas a las distintas partes interesadas del sector sobre las medidas que pueden adoptarse para hacer frente a los factores de restricción, así como sobre la forma de mantener los factores de promoción con el fin de mejorar y mantener la competitividad del sector.

Palabras clave: cacao; competitividad; gerencia de proyectos; diamante de Porter.

Abstract

The objective of this study is to structure guidelines for an intervention model, from the perspective of Integrated Project Management, to improve the level of Competitiveness of the Cocoa Growers' Associations of Western Huila. The research followed a mixed approach with a non-experimental cross-sectional design and descriptive scope. The study used an analytical framework by stages which were to define competitiveness with reference to the investigated industry; to identify the factors that influence the competitiveness of the industry; to group these factors under the six main determinants of competitiveness with reference to Porter's Diamond Model; and to propose guidelines for an intervention model to increase the competitiveness of the associations under study. The first stage was carried out through a literature review. The second considered primary data collected through surveys and interviews with associations, associates and experts in the cocoa sector in Huila; additionally, a case study was conducted in a reference associative organization in the sector. The third stage consisted of grouping the factors within the main determinants that promote and limit the competitiveness of the cocoa industry within the framework of Porter's Diamond model. Based on the results of the analysis of the corresponding constraining and promoting factors, strategic recommendations were made to the various industry stakeholders on actions that can be taken to address the constraining factors, as well as on how to maintain the promoting factors to improve and maintain the competitiveness of the industry.

Keywords: cocoa; competitiveness; project management; Porter's diamond.

Tabla de contenido

| | Página |
|---|--------|
| Dedicatoria..... | 2 |
| Agradecimientos..... | 3 |
| Resumen..... | 4 |
| Abstract..... | 5 |
| Lista de Tablas..... | 10 |
| Lista de Figuras..... | 11 |
| Lista de Anexos..... | 12 |
| Introducción..... | 13 |
| 1. Planteamiento del Problema..... | 15 |
| 1.1. Formulación del Problema..... | 15 |
| 1.2. Pregunta de Investigación..... | 21 |
| 1.3. Objetivos..... | 22 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 22 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 22 |
| 1.4. Justificación..... | 22 |
| 1.5. Antecedentes del Mercado del Cacao..... | 25 |
| 1.5.1. Mercado del Cacao en el Mundo..... | 25 |
| 1.5.2. Mercado del Cacao en América Latina..... | 28 |
| 1.5.3. El Mercado Colombiano de Cacao..... | 29 |
| 1.5.4. El Mercado Huilense del Cacao..... | 30 |
| 2. Marco Referencial..... | 33 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Marco Teórico..... | 33 |
| 2.1.1. | Competitividad..... | 33 |
| 2.1.2. | Medición y Análisis de la Competitividad..... | 34 |
| 2.1.3. | Modelos de Negocios..... | 42 |
| 2.1.4. | Asociatividad | 44 |
| 2.1.5. | Estrategia..... | 46 |
| 2.1.6. | Seguridad Alimentaria | 49 |
| 2.1.7. | Proyecto y Gestión de Proyectos | 50 |
| 2.2. | Estado del Arte..... | 53 |
| | Nota. Elaboración propia. | 58 |
| 2.3. | Marco Conceptual..... | 58 |
| 3. | Diseño metodológico | 62 |
| 3.1. | Enfoque y Diseño de la Investigación | 62 |
| 3.2. | Etapas del Proceso Investigativo | 62 |
| 3.2.1. | Identificación de los Factores de la Competitividad del Sector del Cacao del Huila | 62 |
| 3.2.2. | Agrupación de los Factores en los Principales Determinantes de la Competitividad del Diamante de Porter..... | 63 |
| 3.2.3. | Proponer Lineamientos para Estrategias a Nivel de Sector | 63 |
| 3.3. | Población..... | 63 |
| 3.4. | Variables y Categorías | 65 |
| 3.5. | Fuentes de Información..... | 65 |
| 3.6. | Técnicas e Instrumentos..... | 66 |
| 3.6.1. | Caso de Estudio Asociaciones: Caracterización y Diagnóstico Organizacional. | 66 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.2. Censo: Caracterización Asociados..... | 68 |
| 3.6.3. Grupo Focal: Consulta con Expertos..... | 69 |
| 3.6.4. Caso de Estudio: Asociación Modelo..... | 71 |
| 3.7. Análisis de la Información..... | 72 |
| 4. Resultados..... | 74 |
| 4.1. Diagnóstico Organizacional de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila. 74 | |
| 4.1.1. Diagnóstico Interno..... | 76 |
| 4.1.2. Diagnóstico Externo..... | 85 |
| 4.1.3. Análisis DOFA..... | 89 |
| 4.1.4. Análisis de Competitividad..... | 90 |
| 4.2. Caracterización de los Asociados Cacaocultores..... | 93 |
| 4.2.1. Información Sociodemográfica..... | 94 |
| 4.2.2. Información Socioeconómica..... | 96 |
| 4.2.3. Cultivo y Procesamiento del Cacao..... | 97 |
| 4.3. Factores Claves para la Gestión y Organización de las Asociaciones Cacaoteras..... | 101 |
| 4.3.1. Factores Relacionados con la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio..... | 101 |
| 4.3.2. Importancia de los Actores Relacionados con la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio..... | 103 |
| 4.3.3. Condiciones Básicas Relacionadas con la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.4. Estrategias para Mejorar la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio | 107 |
| 4.3.5. Problemáticas a Resolver para Mejorar La Productividad, Competitividad y Oportunidad Del Negocio | 109 |
| 4.3.6. Articulación con Instituciones que Ofrecen Programas Académicos Pertinentes con las Asociaciones..... | 111 |
| 4.3.7. Aportes de Expertos Segunda Ronda de Consultas | 112 |
| 4.4. Factores de Éxito de Experiencias Asociativas en el Contexto Nacional..... | 114 |
| 4.4.1. Historia De La Organización | 114 |
| 4.4.2. Factores de Éxito del Modelo de Negocio | 115 |
| 4.5. Lineamientos para la Construcción de un Modelo que Mejore el Nivel de Competitividad de las Asociaciones | 118 |
| 4.5.1. Lineamientos para Mejorar la Competitividad desde la Gerencia Integral de Proyectos..... | 121 |
| 5. Conclusiones | 124 |
| 6. Recomendaciones | 127 |
| Referencias..... | 129 |

Lista de Tablas

| | Página |
|--|--------|
| Tabla 1. Programas para el Sector Agricultura y Desarrollo rural del municipio de La Plata | 16 |
| Tabla 2. Grupos organizados por cada municipio de la zona occidente del Huila, 2019 | 17 |
| Tabla 3. Estudios internacionales recientes sobre la competitividad de la agricultura..... | 53 |
| Tabla 4. Distribución de asociados por asociación | 64 |
| Tabla 5. Variables y categorías de estudio..... | 65 |
| Tabla 6. Variables y categorías de estudio..... | 66 |
| Tabla 7. Estructura del cuestionario de caracterización y diagnóstico asociaciones. | 67 |
| Tabla 8. Estructura del cuestionario de caracterización asociados. | 68 |
| Tabla 9. Estructura del cuestionario consulta de expertos. | 70 |
| Tabla 10. Diagnóstico organizacional asociaciones cacaoteras del occidente del Huila | 75 |
| Tabla 11. Factores internos de las asociaciones cacaoteras | 84 |
| Tabla 12. Factores de competitividad de los grupos asociativos del occidente del Departamento del Huila..... | 90 |
| Tabla 13. Información sociodemográfica de los asociados | 95 |
| Tabla 14. Información socioeconómica de los asociados | 97 |
| Tabla 15. Procesamiento del cacao por los asociados | 98 |
| Tabla 16. Lineamientos para el diseño de un modelo para mejorar el nivel de competitividad de pequeños productores cacaoteros del Occidente del Huila..... | 119 |

Lista de Figuras

| | Página |
|---|--------|
| Figura 1. Diamante de Porter..... | 42 |
| Figura 2. Matriz MEFI ASOCANA | 77 |
| Figura 3. Matriz MEFI ASOCACAOPLAT | 79 |
| Figura 4. Matriz MEFI Asociación ACCH..... | 81 |
| Figura 5. Matriz MEFI Asociación Paicol..... | 83 |
| Figura 6. Matriz EFE ASOCANA..... | 87 |
| Figura 7. Matriz EFE ASOCACAOPLAT | 87 |
| Figura 8. Matriz EFE TESALIA..... | 88 |
| Figura 9. Matriz EFE PAICOL..... | 88 |
| Figura 10. Diagnóstico organizacional asociaciones cacaoteras del occidente del Huila | 89 |
| Figura 11. Factores relacionados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones..... | 102 |
| Figura 12. Importancia de los actores relacionados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones..... | 104 |
| Figura 13. Actividades para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones..... | 106 |
| Figura 14. Estrategias para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones | 107 |

Lista de Anexos

| | Página |
|--|--------|
| Anexo 1. Árbol de problemas..... | 136 |
| Anexo 2. Árbol de objetivos..... | 137 |
| Anexo 3. Mapa subregiones del Huila..... | 138 |
| Anexo 4. Distribución de siembra y producción de cacao por regiones del departamento del Huila..... | 139 |
| Anexo 5. Actitud del cultivo de Cacao en el municipio de la Plata, 2020 | 140 |
| Anexo 6. Perfil de expertos consultados..... | 141 |
| Anexo 7. Variables de estudio..... | 143 |
| Anexo 8. Cuestionario diagnostico asociaciones..... | 147 |
| Anexo 9. Respuesta cuestionario diagnostico asociaciones | 148 |
| Anexo 10. Cuestionario asociados..... | 152 |
| Anexo 11. Respuesta cuestionario asociados | 153 |
| Anexo 12. Cuestionario expertos..... | 155 |
| Anexo 13. Instrumento caso de éxito | 158 |
| Anexo 14. Consentimiento informado..... | 159 |
| Anexo 15. Transcripción entrevista caso de éxito..... | 160 |
| Anexo 16. Apuntes entrevista caso de éxito..... | 176 |

Introducción

Desde los años 80, se ha producido una nueva visión del papel y el potencial de la agricultura como motor del crecimiento económico y social en los entornos en desarrollo. Esta toma de conciencia, dado el potencial del sector agrícola para estimular el crecimiento y el desarrollo, impulsó la necesidad de aumentar la intervención y la inversión. La agricultura desempeñó un papel importante en el crecimiento socio-económico y el desarrollo del país, especialmente durante las primeras etapas de la industrialización.

Dado que el cacao representa uno de los productos básicos más importantes y demandados en todo el mundo, su cultivo, procesamiento y consumo son temas de gran importancia en lo que respecta a la economía moderna, la sociedad, la tecnología, la sostenibilidad y el medio ambiente. El mercado mundial muestra una demanda excesivamente alta de cacao en grano y dado que la población mundial crece y se vuelve más exigente con los productos básicos populares, la demanda de cacao aumenta constantemente.

En Colombia, la producción de cacao tiene una gran relevancia socioeconómica. De este cultivo dependen 25 mil familias y se generan más de 7,5 millones de jornales anuales. Debido a la variabilidad climática y edáfica de estas zonas, los granos de cacao producidos en Colombia tienen características organolépticas favorables para el mercado nacional e internacional.

El departamento del Huila cuenta con gran representación en el mercado del cacao a nivel nacional. Esta representación surge por parte de pequeños productores concentrados, algunas veces, en asociaciones organizadas que permiten la comercialización justa y gestión del mercado. Sin embargo, los rendimientos y la posición del mercado de estos productores no se consideran la adecuada y se buscan estrategias que permitan fortalecer este sector. Es por esto, que el

presente estudio realiza un análisis de la competitividad de las asociaciones y asociados del occidente del Huila con el fin de estructurar lineamientos para un modelo de intervención, desde la perspectiva de Gestión Integral de Proyectos, que faciliten mejorar el nivel de Competitividad.

Este documento se organiza en capítulos donde se evidencia, desde la fundamentación del problema hasta las recomendaciones surgidas del trabajo investigativo. El primer capítulo plantea la problemática del sector en el occidente del Huila, define los objetivos y se describe la dinámica del sector cacaotero en el mundo, Colombia y el Huila. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, estado del arte y marco conceptual necesario para el abordaje y realización de la investigación, de los cuales se derivan las variables y categorías de estudio que orientan el diseño metodológico, el cual se presenta en el capítulo tercero, donde se detalla la metodología, población, muestra, técnicas, instrumentos y procedimiento de análisis de datos realizados para la obtención de los resultados y conclusiones.

El capítulo cuatro presenta los resultados en función de los objetivos planteados y las variables definidas en el capítulo anterior. Este capítulo culmina con los lineamientos que incluyen las estrategias requeridas para el fortalecimiento de la competitividad del sector cacaotero del occidente del Huila. Los capítulos 5 y 6 presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de estudio de investigación.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Formulación del Problema

El Gobierno Nacional busca desarrollar una agricultura moderna, competitiva y sostenible que propenda por mejorar la calidad, la productividad y la rentabilidad de toda la cadena. Esta estrategia se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021, en el cual se identifican las potencialidades de este sector para generar desarrollo socioeconómico, entre las que se destacan la posición geográfica, 726.000 hectáreas aptas para la producción, reconocimiento internacional como productor de cacao fino y de aroma, demanda interna y externa en aumento, desarrollo de la tecnología que ha permitido aumentar hasta un 300% en rendimientos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2012).

Adicional a la política de desarrollo, el gobierno con su programa Pacto Colombia Pacto por la Equidad, contenida en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, busca promover el desarrollo socioeconómico del área rural, presentando la estrategia pacto por el crecimiento y la generación de empleo del sector Cacaotero (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Por otra parte, en el gobierno municipal de La Plata (Huila) se estructuró participativamente el Plan de Desarrollo Municipal denominado “Gestión con Resultados 2020 – 2023”, en el que el sector productivo rural quedó inmerso en la línea estratégica Territorio Competitivo – Ecosistema Innovador para el sector de Agricultura y Desarrollo Rural y se estableció el programa “Inclusión productiva de pequeños productores rurales” (Alcaldía Municipal de La Plata, 2020). Este programa está orientado a las intervenciones integrales para el mejoramiento de las capacidades productivas, organización, acceso a activos y mercado, que busca el mejoramiento de los

ingresos de los pequeños productores del Municipio. En la Tabla 1 se presentan los productos, indicadores y metas municipales relacionados con el sector cacaotero:

Tabla 1.

Programas para el Sector Agricultura y Desarrollo rural del municipio de La Plata

| Producto | Indicador de producto | UD | Meta |
|-----------------|--|-----------|-------------|
| 1702007 | Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos | Unidad | 50 |
| 1702009 | Servicio de apoyo financiero para el acceso a activos productivos y de comercialización | Unidad | 400 |
| 1702011 | Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad | Unidad | 12 |
| 1702017 | Servicio de apoyo para el fomento organizativo de la agricultura campesina, familiar y comunitaria | Unidad | 500 |
| 1702021 | Servicio de acompañamiento productivo y empresarial | Unidad | 12 |
| 1702024 | Servicios de acompañamiento en la implementación de planes de desarrollo agropecuario rural | Unidad | 1 |
| 1702025 | Servicio de apoyo en la formulación y estructuración de proyectos | Unidad | 2 |
| 1702025 | Servicio de apoyo en la formulación y estructuración de proyectos | Unidad | 2 |
| 1702030 | Centros de acopio asociado | Unidad | 1 |
| 1702032 | Servicios de apoyo al fomento de la pesca y la acuicultura | Unidad | 3 |
| 1702035 | Servicio de educación informal en buenas prácticas agrícolas y producción sostenible | Unidad | 300 |
| 1702036 | Servicio de apoyo financiero para la inclusión financiera | Unidad | 500 |

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo Municipal denominado “Gestión con Resultados 2020 – 2023” (Alcaldía Municipal de La Plata, 2020).

En lo referente al nivel de organización de los productores, a la fecha y según información exploratoria de la Federación Nacional de Cacaoteros, existen cuatro grupos asociativos en el occidente del Huila conformados por alrededor de 182 familias con un desarrollo incipiente y, según los entes gubernamentales locales, existe una por cada municipio, tal como se relaciona en la Tabla 2.

Tabla 2.

Grupos organizados por cada municipio de la zona occidente del Huila, 2019

| Municipio | Nombre de la organización | Asociados |
|------------------|---|------------------|
| La Plata | Asociación Cacaoteros Municipio La Plata (ASOCACAOPLAT) | 80 |
| Tesalia | Asociación Centro Cacaotero del Huila (ACCH) | 46 |
| Paicol | Asociación de cacaoteros de Paicol | 37 |
| Nátaga | ASOCANA, Asociación de cacaoteros de Nátaga | 32 |

Nota. Elaboración propia.

En el municipio de la Plata existe una Asociación de Cacaocultores denominada ASOCACAOPLAT creada el 21 de febrero de 2008 conformada, inicialmente, por 200 socios de los cuales se encuentran activos 80 personas de diferentes veredas ubicadas en la ribera del río de la Plata y río Páez con un promedio de producción de 500kg/ha. En dicha organización existe la experiencia exitosa del señor Luis Emilio Navarro que produce 2500kg por ha/año con un cultivo semi tecnificado en la finca el Cannan vereda el Carmelo (FEDECACAO, 2019), quien fue nominado por presentar un cacao fino y aroma a al premio Cacao de Oro 2019 y reconocido por hacer parte de las 48 mejores muestras de cacao fino y de aroma del país (Cacaotera, 2019). Este cacao es comercializado a la empresa colombiana COLCOCOA, especializada en la exportación de cacao de alta calidad (COLCOCOA) y a la Asociación de Cacaoteros de Tesalia.

ASOCACAOPLAT es una organización que está en proceso de crecimiento y desarrollo, y se caracteriza por tener en la actualidad condiciones socioeconómicas débiles de sus miembros. Tal como lo mencionaron representantes de la organización, la situación de los productores del país en la conferencia “Economía y Región en tiempos de coronavirus” del 29 de mayo de 2020 (Universidad Surcolombiana - Facultad de Economía y Administración, 2020) “nuestros productores presentan altos niveles de informalidad, escaso acceso a la educación superior, poco apoyo institucional, canales de distribución inadecuados, escaso relevo generacional, limitado

conocimiento de cómo funciona el sistema agroalimentario, circuitos cortos de comercialización y distribución”.

Según el informe de gestión “Cacao Huila 2011” (Programa de Productividad y Competitividad Agropecuaria del Huila, 2011), para los productores del Departamento y la región occidente el panorama no es muy diferente, la mayoría de productores son pequeños y se agrupan en asociaciones por municipio y, en aproximadamente el 15% de ellas, el desarrollo es incipiente, el 85% restante corresponde a asociaciones que existen legalmente pero no desarrollan actividades de fortalecimiento de la asociatividad (Universidad Surcolombiana - USCO, 2020). Para el caso del municipio de La Plata y su Zona de influencia, las asociaciones aún mantienen el desarrollo de actividades de integración. Los asociados realizan sus procesos de beneficio en cada uno de sus predios, entregando el grano seco para venderlo a otra asociación o una comercializadora.

En exploraciones realizadas al señor Antonio María Cardoso Salazar, representante de la Asociación, se reconocieron algunas debilidades y fortalezas de la organización tal como se relacionan a continuación: La Asociación de Cacaocultores del municipio de La Plata aún está vigente; sin embargo, su funcionalidad está ligada a la posibilidad de acceder coyunturalmente a algún recurso, por tanto se reúnen nuevamente para solicitarlo pero no hay un plan de acción o estructura organizativa que les permita fijar un norte para el desarrollo siendo conscientes de la pérdida de oportunidades para lograr crecer y ampliar su panorama productivo. Los asociados a través de la Federación de Nacional de Cacaoteros FEDECACAO, reciben asistencia técnica, capacitación referente al manejo técnico de los cultivos, asisten a encuentros y eventos que abarcan el tema; a pesar de esto, los recursos por parte de esta organización son limitados para el desarrollo de sus iniciativas.

A la vez, por parte del equipo investigador se gestionó el contacto con la Unidad técnica de Federación de Nacional de Cacaoteros FEDECACAO para la zona occidente del Departamento, cuya oficina está ubicada en el municipio de Garzón bajo la coordinación del Ingeniero Fredy Motta Mayorga, y al mismo tiempo se contó con el apoyo y compañía del representante del Huila ante la junta Directiva de FEDECACAO, el señor Marco Tulio Caupaz, quienes expusieron que para el logro de los objetivos la organización fundamenta su labor con base en tres ejes: transferencia, investigación y comercialización. En los últimos años, se ha logrado la renovación de 400 hectáreas de Cacao con variedades mejoradas para esta zona, asistencia técnica a productores y capacitación especialmente en manejo técnico del cultivo. En cuanto a la investigación, está dirigida especialmente a la genética de las plantas buscando incrementar su producción y desarrollar mayor resistencia a plagas y enfermedades; así como la búsqueda por la certificación de los productores en buenas prácticas agrícolas.

En lo referente a comercialización, la Federación no presta este servicio en la zona ni en el Departamento, puesto que la entidad no cuenta con suficientes recursos financieros para desarrolla esta labor. Así mismo, la Federación Nacional de Cacaoteros a nivel nacional tan solo cuenta con diez mil millones de pesos como presupuesto nacional anual para suplir las necesidades de todo el sector en el país, por tanto los recursos son muy escasos. En cuanto a la formulación de proyectos, la Federación Nacional de Cacaoteros apoya en la estructuración de proyectos solamente a aquellos grupos que se encuentren organizados, consistente en ofrecer un acompañamiento exclusivo a las organizaciones que deseen participar. También comentan que en este momento la Federación Nacional de Cacaoteros se encuentra en la estructuración del nuevo Plan de Nacional de Desarrollo Cacaotero ya que finaliza el periodo para el cual fue creado, es decir en el 2021.

En todo este proceso y fundamentado en el análisis de la situación de los productores, las organizaciones e instituciones, se puede esbozar un primer acercamiento a la situación de los Cacaocultores en los que se identifican los siguientes factores asociados a la problemática (Ver Anexo 1):

1. Dificultad en la identificación y aprovechamiento de oportunidades empresariales
2. Bajo nivel de asociatividad entre los productores
3. Deficiente articulación a los canales de mercadeo
4. Acceso limitado a infraestructura y servicios de apoyo
5. Bajo acceso a la tecnología apropiada para producir
6. Desconfianza entre productores
7. Desmotivación de los productores, debido a que sus ingresos no compensan el tiempo y la inversión que realizan para producir
8. Ausencia de agro empresas que generen valor, para competir en el mercado.
9. Pocas alternativas de producción, focalización en monocultivos que no garantizan la seguridad alimentaria
10. Desconocimiento por parte de diferentes actores de los apoyos existentes para mejorar su calidad de vida.
11. Acceso restringido a servicios de apoyo empresarial, debido a su deficiente estructura organizacional.
12. Poca cultura empresarial, que no permite visionar sus parcelas como una empresa sino cómo un medio de subsistencia.
13. Créditos inaccesibles para invertir en proyectos de cacao, puesto que no cumplen con los requisitos establecidos para sustentar su solicitud de recursos.

14. Desconocimiento del mercado, que no les permite acceder a compradores que paguen un buen precio por su producto.

15. Baja productividad y competitividad de las asociaciones de Cacaocultores del municipio de La Plata y occidente del departamento del Huila

16. Predominio de producción de baja calidad

17. Desmotivación de los productores que hacen cambiar la vocación como productores de cacao.

18. Bajos precios en la venta del cacao

19. Cosechas con bajo nivel de productividad

20. Presencia de cultivos ilícitos

21. Pocos estímulos para la producción

22. Altos costos de los insumos

23. Incremento en el desempleo en el sector.

24. Aumento de la pobreza de las familias de los cacaocultores en la región de occidente del Huila.

Como resultado del análisis de factores asociados a la problemática, se define la siguiente pregunta de investigación:

1.2. Pregunta de Investigación

¿Cómo mejorar, desde la perspectiva de Gerencia Integral de Proyectos, el nivel de competitividad de las asociaciones de cacaocultores del occidente del Huila?

1.3. Objetivos

Conforme a la identificación de la problemática a través del árbol de problemas (ver Anexo 1), se define un esquema de árbol de soluciones y respectivamente se plantean los objetivos del estudio de investigación (ver Anexo 2). Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo de esta investigación:

1.3.1. Objetivo General

Estructurar lineamientos, desde la perspectiva de Gerencia Integral de Proyectos, para mejorar el nivel de competitividad de las asociaciones de cacaocultores del occidente del Huila

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de las organizaciones asociativas.
- Identificar factores claves para la gestión y organización de las asociaciones.
- Identificar y analizar factores de éxito de experiencias asociativas modelo en el contexto nacional.
- Formular estrategias de gestión y organización para para el mejoramiento del nivel de competitividad.

1.4. Justificación

La población de Cacaocultores de la región se caracteriza por tener condiciones socioeconómicas muy precarias, agudizado por la situación de violencia ocasionada por grupos

al margen de la ley. Además, presentan unas necesidades básicas insatisfechas (NBI) evidentes que se suman a ingresos en promedio equivalentes a un salario mínimo mensual.

Los productores cacaocultores objeto de estudio, en su mayoría pertenecen a grupos campesinos que conforman asociaciones sin ánimo de lucro con predios en promedio entre 2 a 2.5 hectáreas en el que, además del cultivo del cacao, lo acompañan de otros cultivos de pan coger permitiendo una obtención muy baja de ingresos económicos que hacen que el desarrollo de los cultivos sea muy limitado. Adicionalmente, se evidencia que las zonas donde se encuentran ubicados los cultivos, en su gran mayoría están distantes de centros poblados donde el estado de las vías de acceso es precario, incrementando el costo del producto por los costos en el transporte tanto de insumos como del producto para su comercialización.

A pesar de que las instituciones como FEDECACAO, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Regional Huila, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA), desarrollan procesos de capacitación y de transferencia tecnológica al sector Cacaotero, no es suficiente teniendo en cuenta su baja cobertura con asistencia técnica de tan solo un técnico por cada 300 productores (FEDECACAO, 2014).

Este conjunto de dificultades ha contribuido con que los Cacaocultores se sientan inconformes, permitiendo que se pierda la confianza y se genere desmotivación para seguir desarrollando tan importante actividad económica. Así mismo, se observan actitudes de algunos actores de la cadena que manipulan los precios, generando demora en la subida del precio para el pequeño productor y quedándose con buena parte del margen de ganancia de los productores. En contraste, cuando el precio baja se realizan ajustes al precio hasta tres veces por semana afectando mucho más a los Cacaocultores, es por eso que se hace necesario establecer unas

políticas y estrategias que permitan que todos los miembros de la cadena se beneficien y que en verdad haya crecimiento sostenido del sector Cacaocultor en la región.

La subregión del Occidente del Huila, en cabeza del municipio de La Plata, cuenta con un potencial dado por las características agroecológicas y climáticas para la producción de cacao, donde los productores están organizados, pero carecen de elementos conceptuales para la identificación y aprovechamiento de oportunidades empresariales, razón por la cual es necesario adelantar una investigación que permita identificar, analizar el contexto de las asociaciones, identificar fuentes de recursos, aprender de lecciones exitosas de otras regiones y aportar al mejoramiento de la competitividad y el aprovechamiento de oportunidades de negocios para el desarrollo económico regional.

De esta forma se puede ver que en niveles de producción para la región Occidente del Huila, existe un potencial viable para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de muchos cacaocultores que, a pesar de haber incrementos en la producción, siguen siendo pequeños cacaocultores familiares en situación de pobreza que dependen únicamente de su producción. Sin embargo, se mantienen vigentes en el sector productivo a través del tiempo, en condiciones de subsistencia. Por otra parte, existe un gran potencial de talento humano y recursos naturales, económicos y financieros, tecnológicos, que pueden impulsar y aportar para convertir la zona en un polo de desarrollo en cuanto a producción y posible transformación del grano.

Este estudio es necesario para que el sector identifique alternativas para cualificar su nivel de competitividad a partir de un modelo estructurado que mejore la capacidad de gestión para sus propios Proyectos, se basa en el análisis interno y externo de las organizaciones de cacaocultores y la formulación de lineamientos para mejorar la competitividad. Por lo tanto, el presente proyecto investigativo se direcciona a los procesos de gestión para fortalecer de manera

exitosa la capacidad de gestión para identificar escenarios positivos que permitan construir el futuro de este sector, mitigando lo que se está realizando de manera inadecuada y fortaleciendo lo que se está haciendo bien desde la perspectiva de la gestión de Proyectos.

1.5. Antecedentes del Mercado del Cacao

1.5.1. Mercado del Cacao en el Mundo

El cacao fue descubierto probablemente entre el 1500 y el 600 a.C. por los olmecas en América Central. El uso inicial consistió probablemente en beber los granos de cacao machacados y mezclados con diversas especies, chiles y hierbas. El uso regular y su estatus divino como "bebida de los dioses" llevaron al cultivo de árboles de cacao. Después de los olmecas, también los mayas y los aztecas los cultivaron para obtener los preciados granos. El comercio unía la zona de cultivo original en Perú, Colombia y Brasil con México y otras zonas de América Central donde los aztecas cultivaban los árboles.

La producción de cacao se circunscribe a la zona del mundo situada a 20 grados al norte y al sur del ecuador. Esta franja del mundo abarca países que producen una cantidad importante de cacao: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, Ecuador, Perú, Indonesia, República Dominicana, Colombia, Brasil y Papúa Nueva Guinea. Otros países como Togo, México, Venezuela, Liberia, India y Santo Tomé y Príncipe no producen más de 30.000 toneladas al año (en 2014/2015) según la ICCO (Organización Internacional del Cacao, por sus siglas en inglés, 2017).

El mercado del cacao puede dividirse en dos submercados diferentes: el comercio físico y el comercio a futuro de cacao en grano y sus productos derivados. Existen importantes

diferencias en el funcionamiento y la finalidad de ambos mercados; el mercado físico, o de contado o a plazo, consiste en acuerdos privados entre dos partes que acuerdan comprar o vender respectivamente productos de cacao en condiciones privadas. La finalidad de este mercado podría ser simplemente la importación de cacao en grano para abastecer a las manufacturas intermedias. Todo el cacao importado de los distintos países productores pasa por este mercado, al igual que la mayoría de los productos intermedios del chocolate que se utilizan para producir confitería.

El mercado de futuros tiene como objetivo principal la cobertura. Los distintos agentes del mercado físico pueden cubrir sus posiciones pendientes en el mercado de futuros para evitar el riesgo de los precios. Los dos mercados están vinculados por las variaciones de la oferta y la demanda que se producen en el mercado físico y que luego retroalimentan el precio del mercado de futuros, y por el hecho de que el precio acordado en el mercado físico se basa a menudo en los precios del mercado de futuros.

Es importante tener en cuenta que los granos de cacao pueden almacenarse durante al menos 20 años sin perder calidad, por lo que prácticamente no hay fecha de vencimiento en los granos de cacao embolsados. Las implicaciones para el mercado y el precio son obvias, la oferta puede ser transportada y las existencias de cacao en grano más antiguas pueden amortiguar la volatilidad cuando se produce una crisis de oferta (Gilbert, 1995).

En 2017, la media mundial de consumo de chocolate per cápita fue de 0,9 kilos al año. Los mayores consumidores del mundo son los suizos quienes consumieron una media de 10,5 kilos de chocolate per cápita ese año. Europa, el mayor mercado de chocolate del mundo, tenía el 49% de la cuota de mercado global en 2017 y América del Norte le seguía con el 21% (CBI, 2019).

Aunque se han identificado diez variedades de cacao (Burks, 2019), hay tres variedades principales cultivadas para el mercado: forastero, criollo y trinitario. El mercado mundial se abastece predominantemente de granos de cacao forasteros procedentes de África Occidental, cultivados predominantemente a pleno sol. Las variedades de cacao criollo y trinitario, que se encuentran comúnmente en América Latina y el Caribe, pueden cultivarse en zonas de sombra (Benjamin et al., 2018).

El mercado mundial del cacao clasifica los granos como a granel o de sabor fino. Los granos de sabor fino se valoran por sus sabores únicos que pueden incluir notas florales, herbales, frutales y de nuez (ICCO, 2019). El criollo y el trinitario incluyen variedades de sabor fino compradas por los mercados de chocolate de especialidad que han ido aumentando en número; sin embargo, el crecimiento es a pequeña escala. Este chocolate de especialidad se asocia a menudo con certificaciones como la orgánica y el comercio justo (CBI, 2019). Solo en Estados Unidos, 175 chocolateros de especialidad produjeron en 2018, pero estas empresas de pequeña escala tienden a comprar bajas cantidades de granos y no contribuyen sustancialmente al mercado mundial del cacao (Benjamin et al., 2018).

Los pequeños productores son fundamentales para la industria del chocolate (Rice y Greenberg, 2000) donde el 85% del suministro mundial de cacao procede de pequeñas granjas familiares (Lynn, 2017). A pesar de esto, un desequilibrio en la industria del chocolate permite que un puñado de grandes empresas domine el mercado del cacao refinado. En 2013, entre 5 y 6 millones de pequeños productores producían la mayor parte del suministro mundial de cacao, mientras que ocho comerciantes y molineros tenían entre el 60 y el 80% de la cuota de mercado (Kroeger et al., 2017). Esta concentración de poder y la estructura general de la cadena de

suministro de cacao pueden estar contribuyendo al grave nivel de pobreza y a los dilemas éticos que abundan en el cultivo del cacao comunidades productoras de cacao en todo el mundo.

1.5.2. Mercado del Cacao en América Latina

Trece de los veintitrés países exportadores de cacao de sabor fino aprobados por la ICCO en 2016 se encuentran en América Latina (ICCO, 2019). Las variedades autóctonas como el chuncho en Perú y el nacional en Ecuador llaman la atención por su sabor y aroma de alta calidad, y las plantas tienden a ser las más adecuadas para los sistemas agrícolas tradicionales de sombra (Céspedes-Del Pozo et al, 2017). Esto demuestra que las regiones productoras de cacao en América Latina tienen el potencial de dominar los mercados de chocolates especiales que pregonan el sabor fino, así como las prácticas agrícolas sostenibles.

La falta de diferenciación entre los granos de sabor fino y los granos a granel dificulta la comprensión de las tendencias del mercado del cacao. Las estimaciones de la ICCO sobre las exportaciones de cacao fino en grano en algunos países latinoamericanos como Ecuador, Perú y Colombia no coinciden con los informes de exportación. Por ejemplo, aunque la ICCO estima que el 75% de las exportaciones de cacao de Ecuador son de sabor fino, los informes del Departamento de Agricultura de Ecuador mostraron que el 72% de las exportaciones de 2012 a 2015 no se consideraron de sabor fino. Del mismo modo, mientras la ICCO estima que Colombia exporta el 95% de sus granos como sabor fino, los datos de exportación colombianos sugieren que entre 2012 y 2016, el 77% de las exportaciones fueron granos a granel. No existe ninguna norma internacional para diferenciar el precio de los granos de cacao de calidad superior y a granel. Los precios más altos del cacao de sabor fino se pagan a través de transacciones individuales entre los exportadores especializados y los proveedores o a través del comercio

directo (Benjamin et al., 2018). Sin una diferenciación entre calidades de cacao, la información de mercado sigue siendo poco clara y los agricultores no tienen incentivos financieros para cultivar variedades de sabor fino.

1.5.3. El Mercado Colombiano de Cacao

El chocolate es un alimento básico en la dieta de los colombianos y se consume comúnmente como chocolate de mesa, que suele estar compuesto por sólidos de cacao, aceite de palma, azúcar y sabores como vainilla, canela o clavo. Junto con el chocolate de mesa, los colombianos consumen barras de chocolate, producidas principalmente por dos empresas: Casa Luker y Nutresa (Benjamin et al., 2018). El dominio del mercado del chocolate colombiano por parte de estas dos grandes empresas deja a los pequeños productores de cacao vulnerables a la pérdida de sostenibilidad económica y ambiental, lo que demuestra la importancia de obtener información regional y cultural sobre las preferencias de los agricultores de cacao.

La importancia del chocolate para los colombianos se demuestra en la comparación de las importaciones y exportaciones de cacao. Mientras que el país generó 129 millones de dólares de las exportaciones de cacao, gastó 147 millones de dólares en importaciones de cacao entre 2007 y 2015. Aunque, anteriormente Colombia importaba principalmente cacao para satisfacer la demanda interna con una exportación mínima, ha aumentado las exportaciones debido al fomento del gobierno de la expansión del cultivo de cacao. Colombia exportó más de 33.000 toneladas métricas de cacao a 25 países entre 2012 y 2015, nueve países más que en los cinco años anteriores lo que se calcula e ingresos de 95 millones de dólares (Benjamin et al 2018).

En primer lugar en la cadena de suministro, los agricultores reciben un pequeño pago en comparación con la cantidad recibida por el producto final de barras de chocolate de alta gama.

Además, cuanto más lejos de un centro de recolección esté un agricultor, más gastará en transporte, lo que reduce sus beneficios. En las regiones en las que el cacao es menos común o se cultiva recientemente, la infraestructura de apoyo está menos desarrollada, lo que deja a los agricultores vulnerables a la explotación por parte de los comerciantes, que son menos abundantes en estas regiones (Benjamin et al., 2018).

En un estudio sobre el mercado del cacao colombiano realizado por Benjamin et al. (2018), la variación en las regiones de cultivo llevó a los autores a recomendar enfoques de producción específicos para cada región que reconocieran las diferencias entre las comunidades productoras de cacao. Por ejemplo, los actores del sector del cacao deben colaborar para garantizar que los agricultores reciban acceso a la tecnología agrícola, la financiación y las relaciones transparentes con los compradores, mientras que los enfoques de extensión y asistencia técnica deben ajustarse para regiones específicas, promoviendo sistemas de producción y mejores prácticas que se ajusten al contexto regional (Benjamin et al., 2018). Los autores también sugieren que los esquemas de precios para diferenciar los granos de alta y baja calidad incentivarán a los agricultores a producir las calidades y cantidades de granos necesarias (Benjamin et al., 2018).

1.5.4. El Mercado Huilense del Cacao

El Departamento del Huila juega un papel discreto a nivel nacional en producción de cacao, el cual podría implicar nuevas oportunidades económicas en la región si se identifican y pronostican los aspectos negativos y problemas que dificultan buenas prácticas agrícolas y las potencialidades de la zona para mejorar su participación en la producción nacional.

Actualmente los municipios que más aportan en la producción según estadísticas para el último periodo registrado año 2020 son los municipios de Rivera con 447,07 toneladas, Campoalegre 291,74 toneladas, Tello con 320 toneladas, Tesalia 203,30 Algeciras con 124,90, Neiva con 302,40 toneladas, Gigante 249,55, La Plata 345,44 toneladas, PAICOL 150 toneladas (Ministerio de Agricultura, AGRONET, 2020).

En el Departamento del Huila, la producción de cacao en grano se obtiene de la explotación de alrededor de 7.551 Hectáreas sembradas. El rendimiento promedio por hectárea cosechada se estima en 0.42 toneladas de cacao en grano (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017). El Departamento se ubica al sur de la región Andina, según el Instituto geográfico Agustín Codazzi, su superficie es de 19890 km², está comprendido por cuatro subdivisiones Administrativas en las que se agrupan los 37 municipios, incluyendo su capital Neiva. Son cuatro subdivisiones o subregiones en las que se cada una cuenta con un polo de desarrollo que influye sobre los demás municipios, para el caso del Norte su polo es el municipio de Neiva, en el Occidente municipio de La Plata, el Centro el municipio de Garzón y en el Sur el municipio de Pitalito (ver Anexo 3).

La participación por regiones en área cosechada y producción de cacao, está representada de la siguiente manera: En primer lugar zona Norte con una participación de 2.179 toneladas es decir el 56% , seguida por la zona centro con 1.067 toneladas en un 25% y en tercer la Zona Occidente conformada por los municipios de La Plata, Paicol, Tesalia y Nátaga, objeto de este estudio participando con 551,6 toneladas que representa el 14% de la producción y área cosechada; mientras la zona sur tiene una participación del 6% debido a que su ubicación geográfica y condiciones agroclimáticas no se ajustan a las características requeridas para la producción eficiente del cultivo (ver Anexo 4).

Otro aspecto favorable para el cultivo tiene que ver con las fuentes de irrigación, en la que el municipio goza de fuentes hídricas en la que se destaca el río La Plata y como lo expone el Plan de cambio climático del departamento del Huila 2050, que en términos de disponibilidad las subcuencas del Alto Magdalena, y de los ríos Suaza, Páez y La Plata presentan suficiente agua aún en tiempos de sequía, además prevé que de acuerdo a las estimaciones realizadas por el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT y el programa ECOCROP de la FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación, el ambiente físico ecológico en 2030-2050 para la producción agropecuaria cambiará drásticamente y algunos cultivos como el cacao, podrían verse beneficiados y otros como el café tendrán que adaptarse para mantener su viabilidad económica y ecológica.

De igual forma, en el Sistema de Planificación Rural Agropecuaria (SIPRA)(Ministerio de Agricultura, 2020), herramienta que identifica las zonas aptas de los departamentos para el establecimiento de sistemas productivos, evidencia que el municipio de La Plata, tiene gran ventaja debido a su posición geográfica (ver Anexo 5), ya que siendo una zona cruzada por el río que lleva su mismo nombre, goza de terrenos especiales para el beneficio con aproximadamente 7.878 hectáreas de aptitud alta y 1.817 hectáreas de aptitud media para el cultivo de cacao, ubicadas sobre la margen del río La Plata.

2. Marco Referencial

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *Competitividad*

No cabe duda de que en las dos últimas décadas la competitividad ha atraído la atención de economistas, investigadores y responsables políticos, por la importancia del libre comercio y la noción de estrategias de productos comercializables (Gittinger, 1984). La competitividad puede considerarse relativa y multidimensional, y el significado y la implicación del concepto cambian constantemente con el tiempo y el contexto. La competitividad puede evaluarse a nivel de país, de industria y de empresa (Ajitabh y Momaya, 2004).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996) ha definido la competitividad como el grado en que una nación puede, en condiciones de libre comercio y mercado justo, producir bienes y servicios que satisfagan la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y ampliando al mismo tiempo los ingresos reales de su población a largo plazo. Según Latruffe (2010), la competitividad puede definirse como la capacidad de enfrentarse a la competencia y de tener éxito cuando se enfrenta a ella. Según esta definición, la competitividad es la capacidad de vender productos que satisfagan los requisitos de la demanda (precio, calidad y cantidad) y que, al mismo tiempo, garanticen unos beneficios a lo largo del tiempo que permitan el éxito de la empresa o la nación.

Reiljan et al. (2000) indican que la competitividad es la capacidad de coexistir con otras instituciones en condiciones de conflicto de intereses, es decir, el deseo de las entidades de tener más éxito que otras. En este caso se identifican tres niveles de competitividad: habilidad para

sobrevivir, capacidad de desarrollo y superioridad. Vilanova et al. (2009) han agrupado las distintas definiciones de competitividad en cinco grandes categorías: rendimiento, calidad, productividad, innovación e imagen.

La industria del cacao de Colombia opera a lo largo de la cadena de valor, es decir, desde el crecimiento y la producción de cacao en grano en las explotaciones hasta la transformación en diversos componentes y, por consiguiente, la producción de chocolate. La definición de Freebairn (1986) enmarca el análisis a nivel del sector cacaotero, la cual indica que la competitividad es la capacidad de suministrar bienes y servicios en el tiempo, el espacio y la forma buscados por los compradores tanto en el mercado nacional como en el internacional, ganando al menos el coste de oportunidad de los recursos empleados. A partir de esta definición pueden identificarse tres aspectos de la competencia: el mercado internacional, el mercado nacional de productos y el mercado nacional de recursos escasos. Esta definición da cabida a la mayoría de las demás ideas y también tiene un fuerte sentido de economía agrícola (Van Rooyen y Boonzaaier, 2016), ya que se relaciona con nociones tales como los costos de oportunidad, la escasez, la competencia intra e inter-productos por los recursos escasos, y el comercio internacional y nacional.

2.1.2. Medición y Análisis de la Competitividad

El análisis de la competitividad trata de dar respuesta a las preguntas clásicas sobre lo que determina la inversión, el éxito de una empresa y lo que representa la política gubernamental óptima (Pitts y Lagnevik, 1998). Aunque se ha trabajado mucho en el ámbito de la competitividad, no existe una medida de competitividad generalmente aceptada. Esto se debe a que el concepto es aplicable a diferentes niveles de la economía; es decir, a nivel de empresa, de

industria y de país, y a la variedad de indicadores utilizados para medirla, como la rentabilidad, la cuota de mercado y los costos de producción, entre otros (Banse et al., 1999).

Según Siudek y Zawojka (2014), la competitividad puede medirse en tres niveles diferentes: el nivel macro, que implica la competitividad a escala mundial, nacional y regional; el nivel meso, que se ocupa de la competitividad a nivel sectorial e industrial; y el nivel micro, que se ocupa de la competitividad a nivel de empresa o negocio. Por tanto, el método y los índices de medición de la competitividad dependerán del nivel de análisis.

2.1.2.1. Medición a Nivel Macro de la Competitividad.

Las medidas de competitividad a nivel macro más utilizadas son el Anuario de Competitividad Mundial (WCY, por sus siglas en inglés) del Institute for Management Development y el índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, publicado en el Informe de Competitividad Global (GCR, por sus siglas en inglés).

Anuario de la Competitividad Mundial. El Centro Mundial de Competitividad (CMC) del Institute for Management Development (IMD) ha sido pionero en la investigación sobre la competitividad de las naciones y las empresas durante más de 25 años. La competitividad se define aquí como la capacidad de las naciones y las empresas para gestionar sus competencias con el fin de lograr un crecimiento a largo plazo, crear puestos de trabajo y aumentar el bienestar (IMD, 2016). El Anuario de la Competitividad Mundial analiza cómo las naciones y las empresas gestionan la totalidad de sus competencias para lograr una mayor prosperidad. Clasifica el rendimiento de 62 países en función de cuatro factores principales de competitividad: rendimiento económico, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial e infraestructuras.

Cada uno de los cuatro factores principales se desglosa a su vez en cinco subsectores que comprenden además más de 340 criterios de competitividad diferentes (IMD, 2016).

Índice de Competitividad Global (ICG). El Foro Económico Mundial define la competitividad como un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El ICG es una herramienta integral que mide los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad nacional e incluye una media ponderada de muchos componentes diferentes, cada uno de los cuales mide distintos aspectos de la competitividad. Estos componentes se agrupan en los 12 pilares de la competitividad e incluyen instituciones, infraestructuras, entorno macroeconómico, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, salud y educación primaria, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación (FEM, 2013).

2.1.2.2. Medición a Nivel Micro de la Competitividad.

Según Siggel (2006), los indicadores microeconómicos de competitividad tienen una base teórica sólida porque se centran en las características esenciales de las industrias individuales. Latruffe (2010) afirma que los métodos de medición de la competitividad pueden basarse en dos disciplinas: la escuela neoclásica y la escuela de gestión estratégica.

Los neoclásicos son partidarios de las medidas comerciales de la competitividad que incluyen el tipo de cambio real, los índices de ventaja comparativa y los índices de importación y exportación. La escuela de gestión estratégica, en cambio, se centra más en la estructura y la estrategia de la empresa. Algunos de los métodos utilizados para medir la competitividad son: la ventaja comparativa revelada (VCR) y los indicadores derivados, el tipo de cambio real (TCR),

el índice de exportaciones netas (NXi), la cuota de mercado de las exportaciones (EMS), la inversión extranjera directa (IED), el costo laboral unitario, la medida de Grubel-Lloyd y el modelo competitivo de Porter (Porter, 1990), entre otros.

Buckley et al. (1988) han clasificado las medidas de competitividad en tres categorías principales: medidas de rendimiento competitivo, medidas de potencial competitivo y el proceso de gestión, también conocido como las 3P. Según Porter (1998), son las empresas y no las naciones las que compiten en el mercado internacional y los factores del entorno son exclusivos de cada empresa.

2.1.2.3. El Modelo del Diamante de Porter.

La ventaja competitiva puede considerarse un término general que describe una serie de marcos que evalúan las economías locales en función de su potencial para crear fuentes de ventaja para sus empresas, como el bajo costo, la alta innovación o la diferenciación. Se han desarrollado varios marcos, el más popular de los cuales es el desarrollado por el teórico de la gestión Michael Porter.

El modelo de Porter trata de responder estas preguntas ¿Cuándo es competitiva una industria a nivel internacional? y ¿por qué una nación alcanza el éxito internacional en una industria concreta mientras que otras fracasan? Según este modelo, los países tienen más éxito que otros en determinadas industrias porque su entorno nacional es el más dinámico, orientado al futuro y desafiante (Cho y Moon, 2000). El modelo se basa en cuatro atributos específicos del país y dos atributos externos (Rugman y D'cruz, 1993).

Los cuatro principales determinantes de la competitividad de una industria son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de

apoyo y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. Los otros dos determinantes exógenos son el azar y el papel del gobierno. Estos determinantes se consideran exógenos porque sólo apoyan o complementan a los otros cuatro factores, pero no pueden crear una ventaja competitiva duradera, sino que son importantes para configurar la dirección de la influencia (Smit, 2010). Estos determinantes interactúan y conforman un diamante del sistema que difiere de un lugar a otro, explicando así por qué algunas empresas (o industrias) pueden tener éxito en un lugar concreto que otras. La interacción o interdependencia de los determinantes y factores es tal que los puntos débiles de cualquiera de ellos (Porter, 1990). A continuación se exponen los cuatro elementos clave del diamante, así como los atributos exógenos.

Condición de factor: Las teorías comerciales tradicionales afirman que el flujo comercial entre o dentro de los países está fuertemente influenciado por factores de producción como la tierra, la mano de obra, el capital y la habilidad. La principal aportación de Porter fue analizar las características de los factores de producción; cómo se crean y cómo se relacionan con la competitividad de una empresa (Grant, 1991). Porter agrupó estos factores de producción en recursos físicos, recursos humanos, recursos de capital, recursos de conocimiento e infraestructura. Estos factores de producción pueden ser heredados (factores básicos); clima, mano de obra no cualificada o creados (factores avanzados), mano de obra cualificada, o pueden ser generalizados o especializados; infraestructura. La relación entre los factores básicos y los avanzados consiste en que los primeros proporcionan una ventaja competitiva inicial, mientras que los factores avanzados amplían y refuerzan esta ventaja competitiva (Grant, 1991).

Condiciones de la demanda: Después de haber creado los factores avanzados necesarios para lograr una ventaja competitiva en un país, es vital comprender las condiciones internas imperantes necesarias para mantener estas inversiones. Según Porter (1990), en contra de la

creencia de que la globalización de la competitividad reducirá la importancia de la demanda interna, se ha visto que proporciona un incentivo para mejorar la ventaja competitiva. Los países obtienen una ventaja competitiva en los sectores en los que la demanda interna les da una idea clara de las tendencias de compra o de demanda imperantes y en los que los compradores exigentes ejercen cierta presión sobre sus productores nacionales para que innoven y mejoren la calidad (Grant, 1991).

Para que la demanda nacional influya significativamente en la ventaja competitiva, el segmento nacional del sector debe ser mayor y más visible que el de los mercados extranjeros. Porter reconoce que tanto el tamaño del mercado como la sofisticación son dos factores importantes para conseguir una ventaja competitiva, pero destaca la importancia de que los compradores nacionales sean sofisticados y exigentes, y cita como ejemplos las industrias japonesas de fabricación de cámaras y de automóviles alemanas. También señala que la demanda nacional puede igualmente ayudar a las industrias a obtener una ventaja competitiva si sus demandas se anticipan o incluso dan forma a las de otros países.

Industrias relacionadas y de apoyo: La existencia de industrias locales proveedoras y afines que sean competitivas a nivel internacional también influye en la ventaja competitiva de una nación. Para ello es necesario que los proveedores de insumos, las instituciones de conocimiento, las empresas de campos afines y los usuarios finales se sitúen en clúster y estén ubicados a poca distancia. Cuando se invierte en este tipo de industrias, es inevitable que se produzcan beneficios que van más allá de esa industria en particular. La presencia de estas industrias proporciona beneficios como la mejora, la innovación, el desarrollo tecnológico compartido y el flujo de información que crean una ventaja competitiva para las industrias

derivadas. El éxito y la competitividad de una nación es posible si el país tiene una ventaja competitiva en una serie de industrias relacionadas.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Este es el cuarto y último atributo importante del modelo y se refiere a la condición de la nación que rige la creación, organización y gestión de las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad nacional. Porter afirma que ningún sistema de gestión es universalmente apropiado y que los distintos países tienen diferentes características empresariales que determinan el modelo de ventaja competitiva de una industria determinada dentro de una nación. Estas características empresariales incluyen las estrategias, los objetivos, las estructuras, las actitudes individuales, la intensidad de la rivalidad dentro del sector empresarial y las prácticas de gestión (Grant, 1991). Según él, los países tienen éxito en las industrias en las que las prácticas de gestión y organización preferidas por el país se adaptan a las fuentes de ventaja competitiva de las industrias.

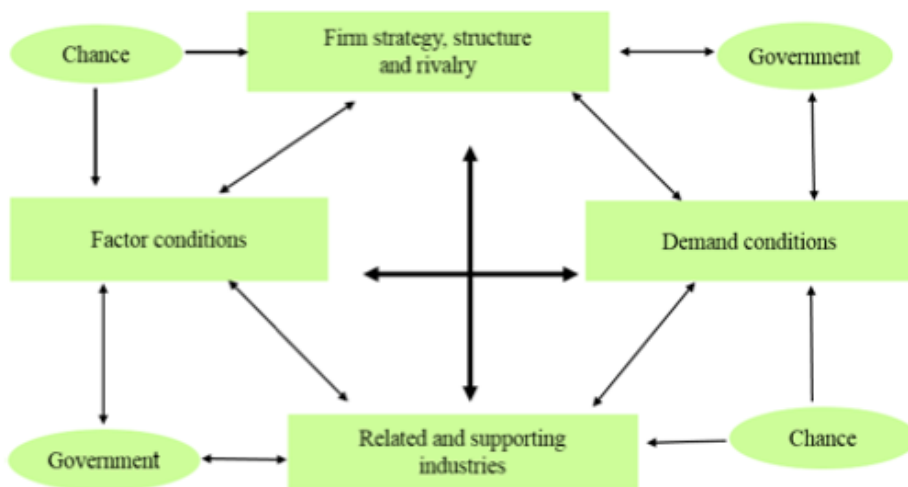
Porter identifica la relación entre la rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la competitividad como la más interesante entre las demás porque tiene un efecto poderoso y promueve la mejora de todos los demás determinantes. Identificó la concentración geográfica como un factor importante que aumenta el poder de la rivalidad interna. Para él, cuanto más localizada esté la rivalidad, más intensa será la competencia. Además, la rivalidad nacional también crea presión para mejorar constantemente las fuentes de ventaja competitiva. La competencia entre las empresas nacionales suele ser sensible y personal y, como su competencia se basa en una plataforma nacional, la rivalidad entre ellas tiende a ser más fuerte que con los competidores extranjeros. En sus palabras, Porter describe esto como las rivalidades locales van más allá de la competencia: se convierten en intensas disputas personales por el derecho a presumir.

Porter afirma que una nación rara vez alberga una sola industria competitiva, sino que el diamante promueve los clústers industriales. Los otros dos atributos externos, el azar y el papel del gobierno, se explicarán a continuación.

El papel del gobierno: Porter afirma que el gobierno actúa como un catalizador o retardador que trata de animar o empujar a las empresas para que eleven sus aspiraciones y alcancen mayores niveles de competitividad, aunque el proceso pueda ser desagradable y difícil. El gobierno, a través de sus políticas, puede influir positiva o negativamente en los cuatro atributos mencionados. Las políticas que tienen éxito son las que crean un entorno propicio para que las empresas obtengan una ventaja competitiva, más que las que intervienen directamente en el proceso de creación; excepto en el caso de los países que se encuentran en las primeras fases de desarrollo, es decir, desempeña un papel indirecto más que directo (Ortmann, 2000). Algunas políticas gubernamentales que influyen en la ventaja competitiva son la fiscalidad y las subvenciones, las políticas educativas, las normativas sobre productos y antimonopolio, etc.

El papel del azar: Se trata de sucesos que tienen poco o nada que ver con las circunstancias imperantes en un país y que suelen estar fuera del poder de las empresas -y a menudo del gobierno nacional- para influir en ellos. La posición competitiva de una nación puede verse afectada positiva o negativamente por estos acontecimientos. En otras palabras, pueden anular o crear fuentes de ventaja competitiva. La capacidad de una industria para responder a los acontecimientos fortuitos dependerá del estado de los demás atributos.

En la Figura 1 se puede apreciar el modelo de diamante de Porter, donde los cuatro atributos principales están interrelacionados y las variables externas, el papel del gobierno y el azar, afectan a uno o a todos ellos.

Figura 1.*Diamante de Porter.*

Nota. Tomada de Porter (1990).

2.1.3. Modelos de Negocios

Ricart (2005) define el modelo de negocio como historias que explican cómo la empresa trabaja. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? Según Amit y Zott, (2001) un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Ricart, 2005).

Chesbrough and Rosenbloom, presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la

estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, 2010).

2.1.3.1. Características de los Modelos de Negocio.

Los modelos de negocio deben tener en cuenta las siguientes características:

1. El uso de tecnologías apropiadas. Partiendo de las tendencias es necesario producciones más limpias, poca utilización del agua, alimentos más saludables, microfinanzas, energía y vivienda.
2. Transformar su concepción de escala de “cuanto mayor, mejor” a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como I+D.
3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Es más importante construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales Civiles, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño. Los modelos basados principalmente en la relación con socios tradicionales pierden mucha información del contexto local y ponen en peligro la adaptabilidad y legitimación de la empresa.
5. Las relaciones con el contexto local como capital social necesario para superar la ausencia de instituciones formales que protejan los derechos de propiedad intelectual y aseguren el respeto de las leyes.
6. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales. Utilizando el precio como

elemento estratégico, reduce costos con producción y suministro local pero utilizando tecnologías y diseño de productos globales, establecer alianzas estratégicas con socios locales, para lograr una clara y sostenible ventaja competitiva en cuanto al conocimiento del consumidor, inversión en marca, adaptación del producto, y costos locales. En estos modelos de negocio, la empresa en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados.

7. La innovación, el área más interesante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí mismo, sino la manera cómo los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, cómo financian su adquisición, lo usan y lo desechan; en definitiva el modelo de negocio, el cual variará según cada país.

2.1.4. Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes (Rosales, 1997).

Sobre la asociatividad, autores como Naclerio y Trucco (2015), Ceballos, Baqueiro y Dyner (2014) y Vázquez y Portales (2014) están de acuerdo en la importancia de las

organizaciones solidarias como motor del desarrollo local que contribuye a mejorar las condiciones de vida, pero bajo ciertas condiciones. Por su parte, Foronda y Galindo (2012), Mejía et al. (2015) y de la Peña (2014) presentan una aproximación teórica a la asociatividad como portadora de capital social y como recurso que puede contribuir, desde la confianza, al desarrollo territorial y a la innovación, lo que beneficiaría la productividad y competitividad de las pymes, pero si incluye aspectos clave sobre la desigualdad, el conflicto y el poder. Por último, las opciones de sostenibilidad de la nueva ruralidad, entre las que destaca la importancia de rescatar el saber tradicional e integrarlo con nuevas técnicas impulsadas por factores económicos y estructurales externos

2.1.4.1. Asociaciones.

Para uno solo, podrían existir grandes barreras para iniciar algo nuevo, como una gama de productos más diversificada o un enfoque de integración vertical. Sin embargo, las asociaciones podrían apoyar fuertemente el establecimiento de nuevas ideas. Johnson et al. (2011) definen las asociaciones como una nueva forma de negocio o proyecto que inician y poseen dos o más organizaciones. Las organizaciones participantes comparten sus recursos así como los riesgos en relación con esta nueva empresa. Sin embargo, las empresas conjuntas son diferentes de la integración horizontal o de las alianzas estratégicas, ya que ambas organizaciones mantienen sus actividades comerciales habituales y, al mismo tiempo, establecen la empresa conjunta como un proyecto de colaboración independiente. Así, los productores de cacao podrían asociarse con otros productores agrícolas o incluso con organizaciones del sector turística, del entretenimiento o de la gastronomía, si se planea una empresa conjunta diversificada. De este modo, los productores repartirían su riesgo al ampliar sus actividades empresariales y se beneficiarían de la

combinación de conocimientos y experiencia que aporta cada participante. Es importante tener en cuenta que existe un gran potencial para el desarrollo de la confianza a través de las asociaciones y que el sentido de comunidad puede aumentar al iniciar este tipo de colaboración.

Las Asociaciones son agrupaciones de personas o instituciones, que tienen un fin común y que desean tener un beneficio común, pueden ser organizaciones independientes o pueden tener participación gubernamental según sea el propósito de la asociación, como es explicado por Alicante (2010). Las Asociaciones tienen unas cualidades de conformación, que las hace diferentes en términos de asociatividad a una federación o una cooperativa, como su conformación es sin ánimo de lucro; son democráticas, todas las personas asociadas tienen voz y voto sin discriminación o privilegios; tiene capacidad de decisión soberana, pues no depende de otras instituciones; la unión de Asociaciones puede conformar Federaciones. El hablar de asociaciones hace referencia a diferentes organizaciones dinámicas que nacen de una necesidad de la sociedad civil, para vertebrarla en torno a una solución.

2.1.5. Estrategia

Las empresas exigen tener una estrategia que se ajuste a su modelo de negocio y dirija las operaciones empresariales hacia los objetivos de la empresa (Teece, 2010). En concreto, una estrategia define la dirección a largo plazo de los procesos de una empresa (Johnson et al., 2017). Según Michael Porter, una estrategia es la distinción con respecto a los competidores, siendo diferente en aspectos de precio o de calidad (Porter, 1996). Mintzberg, la describe como un patrón que surge de las decisiones tomadas en función de los acontecimientos (Mintzberg, 1994). Aunque las definiciones difieren ligeramente entre sí, la idea de adoptar una estrategia en el proceso empresarial sigue siendo la misma (Teece, 2010).

2.1.5.1. Gestión Estratégica.

Antes de establecer una estrategia, hay varios pasos que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, hay que considerar que una organización es una estructura compleja que opera en mercados complejos. Según Ansoff et al. (2019) se aplica la teoría de la contingencia, lo que significa que no existe un enfoque perfecto sobre cómo organizar una empresa o en qué dirección ir, sino que depende de las situaciones internas y externas y del entorno. El conjunto de procesos y actividades, que se realizan sobre la base de una estrategia, se llama gestión estratégica. En la actividad de gestión de una organización, las decisiones se llevarán a cabo según los pasos que cumplan los objetivos a corto y largo plazo (David, 2013).

Hay que tener en cuenta que la estrategia tiene tres niveles en una organización. En primer lugar, la estrategia corporativa define la dirección general de la empresa con la identificación de los mercados operativos. En segundo lugar, la estrategia empresarial se especifica más en relación con los procesos dentro de un mercado y las actividades de rendimiento de las distintas unidades de negocio de una empresa. El tercer nivel, que dirige los procesos diarios de una organización, es la estrategia funcional. Los objetivos en una posición funcional tienen que cumplirse, con la coordinación de los equipos dentro y entre las unidades de negocio (Johnson et al., 2017).

2.1.5.2. Proceso de Gestión Estratégica.

El proceso de desarrollo de una estrategia ha sido investigado y se ha tratado de facilitar con el apoyo de modelos. Estos marcos tienen un paradigma estático, lo que significa que el proceso de formación de la estrategia puede ser visto como un conjunto de pasos, con todos ellos

resultando en la creación e implementación de una estrategia. La estrategia se ha visto como el resultado de un proceso de planificación controlado y consciente con procedimientos claros durante un periodo de tiempo más largo (Lan, 2009). Por lo tanto, los modelos vigentes presuponen que el entorno en el que opera una empresa es estable y puede predecirse. Además, el proceso requiere que la información esté fácilmente disponible para los gestores de la estrategia. Sobre la base de esta información, se pueden iniciar las decisiones adecuadas para una estrategia (Alkhafaji, 2013).

En contraste con el proceso de gestión estratégica estática, se ha añadido el tipo dinámico como un complemento que consta de diferentes características. Después de la primera mitad del siglo XX, los continuos cambios en el entorno condujeron al desarrollo de tecnologías modernas y a la caracterización de un mundo inestable e impredecible que exige enfoques avanzados y adecuados (Papulova y Gazova, 2016). Los procesos tienen que ser percibidos como complejos y los entornos tienen que ser percibidos como dinámicos (Montgomery, 2008).

En este sentido, la estrategia pasa de ser planificada a ser un proceso emergente. Según Mintzberg y Waters (1985), el proceso estratégico dinámico incorpora el enfoque de la estrategia emergente. Esto significa que todavía se incluyen acciones y pasos deliberados, pero con la adición de un método emergente que está siendo influenciado por el entorno. La diferencia con el modelo estático es que los pasos predeterminados no se darán en el orden definido, sino según lo sugiera el entorno o la dirección. En este sentido, el análisis del entorno interno y externo es extremadamente importante para sostener las ocurrencias emergentes. Por lo tanto, las técnicas de análisis y comunicación son cruciales para los resultados de la aplicación de la estrategia (Alkhafaji, 2013).

2.1.5.3. Lineamientos para la Formulación de la Estrategia.

El proceso de formulación de la estrategia significa definir la dirección y alcance a largo plazo. Con la ejecución exitosa de la estrategia en la industria de bienes de consumo, las empresas pueden tener un efecto significativo en el crecimiento de las ventas, la productividad, las finanzas y la cohesión cultural (Smith, 2009). El primer paso es definir los problemas que causan una ejecución débil (Neilson et al., 2008).

Es necesario un proceso estratégico formal para aportar claridad y disciplina (Morris y Jamieson, 2005). La estrategia debe ser creada por los altos ejecutivos con la ayuda de personas de niveles inferiores de la organización que sean expertos en sus áreas (Parnell, 2003). La formulación de la estrategia no debe ser sólo descendente, ya que los ejecutivos de la empresa no están familiarizados con las actividades cotidianas (Parnell, 2003).

Debe haber una alineación entre categorías y funciones para generar planes estratégicos regionales, detrás del plan estratégico, especialmente en la industria de bienes de consumo (Smith, 2009). Las empresas deberían integrar gradualmente sus procesos empresariales clave, como la planificación financiera, la elaboración de presupuestos, la fijación de objetivos, la gestión de riesgos y la gestión del rendimiento, en el proceso de ejecución de la estrategia (Smith, 2009).

2.1.6. Seguridad Alimentaria

Garantizar la seguridad alimentaria, especialmente en los países en vías de desarrollo, es una cuestión que ha recibido una atención considerable en los debates políticos académicos e internacionales (Jarzebski et al., 2020). El término seguridad alimentaria se ha definido en términos generales como el acceso de todas las personas en todo momento a alimentos

suficientes para llevar una vida activa y saludable (World Bank, 1986). Otra definición amplia pero ampliamente aceptada fue acuñada posteriormente por la Cumbre Mundial de la Alimentación, donde se indicó que existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos para llevar una vida activa y sana (FAO, 1996). La definición de la FAO considera la seguridad alimentaria desde cuatro dimensiones: disponibilidad, accesibilidad (física y económica), utilización (calidad, seguridad y valor nutricional) y estabilidad de estas tres dimensiones.

También ha sido problemático conseguir una medida exhaustiva y estandarizada de la seguridad alimentaria. Aunque a lo largo de los años se han propuesto una serie de indicadores (por ejemplo, el Índice Global del Hambre, el Índice Global de Seguridad Alimentaria, el Índice de Producción Alimentaria, etc.) para medir y supervisar las dimensiones de la seguridad alimentaria a nivel macro, la medición del fenómeno de la seguridad alimentaria en su conjunto sigue siendo un reto.

Varios estudios han demostrado que los cultivos comerciales afectan la seguridad alimentaria al desplazar a los cultivos alimentarios; por ejemplo, la producción de caña de azúcar socava la seguridad alimentaria de los pequeños agricultores al limitar la asignación de tierras a la producción de hortalizas de subsistencia, la conversión de tierras para biocombustibles, (German et al., 2011).

2.1.7. Proyecto y Gestión de Proyectos

Turner (1993) define un proyecto como una empresa para lograr un cambio beneficioso, el cual tiene tres características esenciales: Es único, ningún proyecto anterior o posterior será

exactamente igual; se lleva a cabo mediante procesos novedosos, ningún proyecto anterior o posterior utilizará exactamente el mismo enfoque; y, es transitorio, tiene un principio y un final. Los proyectos, como organización temporal, son establecidos por las organizaciones matrices o las organizaciones que realizan los proyectos para lograr un objetivo específico. Las organizaciones que realizan el proyecto tienen estructuras permanentes y, por tanto, se consideran estables.

La gestión de proyectos no es lo mismo que el proyecto. La gestión de un proyecto se considera un subconjunto del propio proyecto. La gestión de proyectos se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir los requisitos de este. El arte de la gestión de proyectos ha sido descrito por Young (1996) como el proceso dinámico que utiliza los recursos apropiados de las organizaciones de forma controlada y estructurada, empleado para lograr un cambio claramente definido con objetivos específicos identificados como necesidades estratégicas. Para Kerzner (2006), la gestión del proyecto implica la planificación de este, la definición de los requisitos del trabajo, la cantidad y la calidad del trabajo y los recursos necesarios, y la supervisión del proyecto, que incluye el seguimiento del progreso, la comparación del resultado real con el resultado previsto, el análisis del impacto y la realización de ajustes.

2.1.7.1. Enfoques de Gestión de Proyectos y Grupo de Procesos.

Existen varios enfoques para gestionar las actividades del proyecto. Independientemente de la metodología empleada, hay que tener muy en cuenta los objetivos generales del proyecto, el calendario y el coste, así como las funciones y responsabilidades de todos los participantes y partes interesadas. En esta sección se analiza el enfoque del PMBOK del Project Management

Institute. El enfoque de la Guía PMBOK del PMI identifica una secuencia de pasos a completar. En el enfoque del PMI, se distinguen 5 componentes de un proyecto (4 etapas más el control) en el desarrollo de un proyecto:

Inicio. Los procesos de iniciación determinan la naturaleza y el alcance del proyecto. Si esta fase no se lleva a cabo correctamente, es poco probable que el proyecto logre satisfacer las necesidades de la empresa. Los controles clave del proyecto necesarios aquí son la comprensión del entorno empresarial y asegurarse de que todos los controles necesarios se incorporan al proyecto. Hay que informar de cualquier deficiencia y hacer una recomendación para solucionarla.

Planificación y diseño. Tras la fase de iniciación, el proyecto se planifica con un nivel de detalle adecuado. El objetivo principal es planificar adecuadamente el tiempo, el coste y los recursos para estimar el trabajo necesario y gestionar eficazmente el riesgo durante la ejecución del proyecto. Al igual que en el grupo de procesos de iniciación, un fallo en la planificación adecuada reduce en gran medida las posibilidades de que el proyecto cumpla con éxito sus objetivos.

Ejecución. La ejecución consiste en los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. El proceso de ejecución implica coordinar las personas y los recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de acuerdo con el plan de gestión del proyecto. Los entregables se producen como resultados de los procesos realizados según lo definido en el plan de gestión del proyecto.

Seguimiento y control. El seguimiento y el control consisten en los procesos realizados para observar la ejecución del proyecto, de modo que se puedan identificar a tiempo los posibles

problemas y se puedan tomar medidas correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto. La principal ventaja es que el rendimiento del proyecto se observa y se mide con regularidad para identificar las desviaciones del plan de gestión del proyecto. A lo largo de cualquier proyecto, el alcance del trabajo puede cambiar. L

Cierre. El cierre incluye la aceptación formal del proyecto y su finalización. Las actividades administrativas incluyen el archivo de los expedientes y la documentación de las lecciones aprendidas.

2.2. Estado del Arte

El concepto de competitividad ha suscitado mucha atención e interés en los últimos años, como demuestra el gran número de estudios que se han realizado sobre el concepto en diferentes partes del mundo y en distintos sectores de la economía. La Tabla 3 muestra algunos de los estudios que se han realizado en este ámbito en el sector agrícola y sus diversas conclusiones.

Tabla 3.

Estudios internacionales recientes sobre la competitividad de la agricultura

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|---|---------------|--|
| Sustainability of cocoa farmers' livelihoods: A case study of Asunafo District, Ghana | Peprah (2015) | El estudio pretende examinar la sostenibilidad de los medios de vida de los cacaocultores. Se hizo hincapié en la investigación de los factores que aumentan o desbaratan la sostenibilidad de los medios de vida de los cacaocultores. Se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos de las instituciones estatales pertinentes y de 264 agricultores extraídos de 774. Los resultados indican que los medios de subsistencia de los cacaocultores proporcionan mayores medios de subsistencia secundarios a los vendedores de mano de obra, a los pequeños comerciantes y al personal de las empresas de comercialización de cacao. El medio de vida del cacaocultor se enfrenta a las amenazas de la nueva industria petrolera y de servicios. El capital inicial invertido en el cultivo del cacao era escaso. El estudio concluye que los agricultores son vulnerables por la degradación de la tierra, la corrupción en la comercialización interna del cacao y la inflación. En consecuencia, los ingresos |

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|--|---------------------------|---|
| | | (ahorros) y los activos de capital no pueden aumentar, tal y como se expone en el análisis del Marco de Medios de Vida Sostenibles. |
| The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? | Ferrer et al. (2018) | Este artículo pretende analizar las relaciones entre la estrategia competitiva, los recursos y las capacidades de las empresas, analizando sus capacidades tecnológicas y de gestión, con el rendimiento empresarial. Se han estudiado 339 empresas del sector vitivinícola en España, diferenciando entre empresas individuales, cooperativas y sociedades mercantiles. Los resultados revelan que los recursos y las capacidades, junto con las estrategias, definen la ventaja competitiva, pero su relación e importancia es diferente para cada tipo de empresa. |
| Livelihood sustainability assessment of coffee and cocoa producers in the Amazon region of Ecuador using household types | Salazar et al. (2018) | En esta investigación, utilizamos tipos de hogares, definidos según diferentes patrones de uso de la tierra, en la región amazónica del norte de Ecuador para explorar las limitaciones e identificar opciones futuras para mejorar las estrategias de subsistencia basadas en la producción de café y cacao a pequeña escala. Los resultados de los diferentes tipos se discuten para destacar la utilidad de los métodos e identificar los beneficios en términos de objetivos ambientales y sociales frente a la rentabilidad económica. Se extraen lecciones que podrían ser útiles en la aplicación de políticas públicas destinadas a mejorar las estrategias de subsistencia de los pequeños productores de café y cacao, que involucran a miles de familias en la región amazónica de Ecuador, sin comprometer el medio ambiente. |
| Organizational design in Estonian agricultural cooperatives | Illiopoulos et al. (2019) | El documento identifica los modelos de propiedad y gobernanza adoptados por las cooperativas agrícolas estonias, y proporciona información clave sobre cómo estas organizaciones se adaptan a las necesidades cambiantes de sus miembros, los consumidores y su entorno externo. Las cooperativas agrícolas estonias muestran poca experimentación con modelos de propiedad y gobernanza no tradicionales. Esto se debe a la falta de conocimientos técnicos en el país, al tamaño relativamente pequeño de las cooperativas agrícolas del país y a sus estrategias predominantemente defensivas. Al igual que en otros países europeos, la experimentación es de suma importancia para las cooperativas agrícolas estonias. |
| Cocoa marketing chain in developing countries: How do formal-informal linkages ensure its sustainability in Cameroon? | Nkouedjo et al. (2020) | Analizar el funcionamiento de la cadena de comercialización del cacao midiendo y comparando los márgenes de comercialización de los actores formales e informales. Se utilizaron datos cualitativos para establecer la estructura de la cadena de comercialización y datos cuantitativos para estimar los márgenes de comercialización. Los resultados indicaron tres intermediarios de mercado (uno informal y dos formales) y cuatro canales de comercialización por los que el cacao pasa de los agricultores a los exportadores. El cálculo de los costes de comercialización indicó que los agentes informales incurrieron en los costes más elevados en ambas regiones. Los resultados relativos a los márgenes de comercialización fueron dobles: los actores informales obtienen márgenes de comercialización netos bajos cuando no utilizan estrategias ilícitas, pero márgenes de comercialización netos altos cuando se utilizan estrategias ilícitas. Dado el importante papel de los actores informales, sugerimos que sus acciones se integren de forma |

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|--|-----------------------|---|
| | | adecuada en las de los actores formales para contribuir a un mejor rendimiento de la cadena de comercialización y a la sostenibilidad del sector del cacao. |
| The Determinants of Technical Efficiency of Cocoa Production in Ghana: An Analysis of the Role of Rural and Community Banks | Attipoe et al. (2020) | En este estudio, se aplicó el modelo de efecto del tratamiento de Heckman y el análisis de frontera estocástica para estudiar la eficiencia de la producción de los cacaoteros. Al relacionar los indicadores de crecimiento agrícola, como la producción y los ingresos del cacao, con la eficiencia, la observación minuciosa reveló que el aumento de la accesibilidad de los agricultores al crédito puede cerrar la brecha de eficiencia entre los agricultores y su consiguiente reducción de la gravedad de la pobreza y la pobreza extrema. Aunque el sector se ve afectado por plagas y enfermedades, la falta de financiación y la incertidumbre de las condiciones meteorológicas, el modelo de ineficiencia indicó que la educación, la pertenencia a una OC, la experiencia, el acceso al crédito y la participación en el programa de fumigación masiva patrocinado por el gobierno tuvieron un impacto significativo y positivo en las puntuaciones de eficiencia. Por lo tanto, recomendamos una política dirigida a hacer que el crédito institucional de los bancos rurales y comunitarios sea fácilmente accesible para todas las categorías de cacaocultores. |
| The dark-side of cooperation: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies | Crick y Crick (2021) | Este estudio evalúa si la intensidad y la agresividad competitivas moderan negativamente la relación entre la cooperación y los resultados financieros. A través de un enfoque de métodos mixtos con productores de vino de Nueva Zelanda, se comprobó que existía una relación positiva entre la cooperación y el rendimiento financiero. Sin embargo, la agresividad competitiva tuvo un efecto moderador negativo y la intensidad competitiva tuvo un efecto moderador positivo. La intensidad competitiva ofrece a los propietarios-directivos la oportunidad de seleccionar rivales de confianza que se dirijan a mercados de productos complementarios. |
| Sustainability performance of organic and conventional cocoa farming systems in Atwima Mponua District of Ghana | Bandana et al. (2021) | Evalúa los resultados de sostenibilidad de los sistemas de cultivo de cacao orgánico y convencional en Ghana. Se recogieron datos de 398 agricultores de cacao orgánico y convencional utilizando la herramienta SMART-Farm. En comparación con los sistemas de cultivo de cacao convencionales, se encontró un mayor rendimiento de la sostenibilidad ambiental en los sistemas de cultivo de cacao orgánico con respecto a la extracción de agua (+29%), la diversidad de especies (+26%), la degradación de la tierra (+24%), la diversidad genética (+24%) y los gases de efecto invernadero (+22%). Los sistemas de agricultura ecológica obtuvieron mejores resultados que los convencionales en cuanto a rentabilidad (+20%) debido a las primas de mercado, equidad de género (+27%) y compromiso verbal con los temas de sostenibilidad (+25%). Las prácticas agronómicas tuvieron una gran influencia en los resultados de sostenibilidad observados, especialmente en los resultados medioambientales. El sistema típico de cultivo de cacao ecológico tiene explotaciones de pequeño tamaño, dedica más horas a desbrozar manualmente, ya que los herbicidas químicos están prohibidos, y tiene cultivos más diversos. Las medidas para mejorar |

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|--|----------------------------|---|
| Fairtrade and beyond: Shifting dynamics in cocoa sustainability production networks | Krauss y Barrientos (2021) | <p>el rendimiento son primordiales para la sostenibilidad de los sistemas agrícolas.</p> <p>Este documento se pregunta hasta qué punto la dinámica cambiante en la sostenibilidad del cacao entre las normas de la sociedad civil y las iniciativas dirigidas por las empresas ejemplifica un mayor alejamiento de las fuentes de credibilidad de la sociedad civil, y cómo está afectando esto a la trayectoria de las normas de sostenibilidad del cacao, en particular el Comercio Justo. Desde el punto de vista conceptual, el documento se basa en el análisis de la red de producción global para explorar la integración y las asimetrías de poder, complementado por un análisis de la credibilidad a través de la teoría de la convención y las fuentes de justificación. Desde el punto de vista empírico, examina la dinámica cambiante de la sostenibilidad del cacao en términos de normas de sostenibilidad independientes y programas dirigidos por las principales empresas chocolateras. Sostiene que la creciente dependencia de las iniciativas de sostenibilidad del cacao dirigidas por las empresas constituye un cambio significativo en cuanto a las fuentes de credibilidad, que corre el riesgo de exacerbar las asimetrías de poder y de inserción. Queda por saber si esto mejorará o socavará la sostenibilidad en el futuro.</p> |
| Strategic responses to food safety standards – The case of the Indian cashew industry | Tessmann (2021) | <p>Este artículo investiga los determinantes que relacionan las normas de seguridad alimentaria con los resultados comerciales de las economías exportadoras. Centrándome en las respuestas estratégicas de los agentes económicos a las demandas de seguridad alimentaria, introduzco las "estrategias de compromiso" como una vía intermedia entre la adaptación pasiva y la resistencia activa. Estas estrategias intentan equilibrar los requisitos externos y los intereses internos, lo que puede lograrse ajustándose a un nivel mínimo y resistiéndose a adaptarse plenamente. Un ejemplo de ello es la industria india del anacardo, en la que la legislación pública de los mercados finales del norte ha extendido la difusión de las normas privadas a empresas alimentarias que antes se enfrentaban a pocas preocupaciones relacionadas con la seguridad. Al centrarse en las respuestas estratégicas a las demandas de seguridad alimentaria, se da prioridad a las condiciones locales y específicas del contexto sobre la lógica universal de las normas mundiales a la hora de determinar el rendimiento de las empresas. De este modo, mejora nuestra comprensión de los efectos comerciales heterogéneos de las normas y de las circunstancias en las que éstas actúan como barreras o catalizadores del comercio.</p> |
| Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA | Yamagishi et al. (2021) | <p>Este trabajo ofrece un marco metodológico integrado en la determinación de las opciones viables de marketing estratégico de la cooperativa del caso, basado en un análisis FODA. Se utiliza un estudio de caso de una pequeña empresa cooperativa de Filipinas para demostrar la aplicabilidad del enfoque integrado propuesto. Los resultados del caso sugieren que la asociación con cooperativas secundarias y terciarias en actividades de I+D es la iniciativa más preferida, seguida por la implementación de actividades de mejora de los procesos empresariales para la gestión de las relaciones con los clientes. Mientras tanto, la inclusión de la compensación y los</p> |

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|---|------------------------------|--|
| | | <p>beneficios competitivos de los empleados rinde como la iniciativa menos preferida. Los resultados del PROMETHEE se analizan además con GAIA para obtener información detallada sobre el problema de toma de decisiones del caso. El análisis de sensibilidad arroja intervalos de estabilidad para las ponderaciones de los criterios. Asimismo, se observa que los resultados de PROMETHEE son robustos a los cambios en la elección de los tipos de criterios y a pequeños cambios en los valores de los parámetros de los criterios. Este trabajo avanza en la literatura del dominio al ofrecer a las pequeñas empresas cooperativas un enfoque integrado para desarrollar y evaluar sistemáticamente las iniciativas estratégicas de marketing, actividades cruciales para la planificación, la asignación de recursos y la formulación de políticas.</p> |
| <p>A multidimensional perspective on child labor in the value chain: The case of the cocoa value chain in West Africa</p> | <p>Busquet et al. (2022)</p> | <p>Este estudio propone una nueva perspectiva multidimensional del trabajo infantil basada en la comparación y el contraste de la literatura sobre la cadena de valor global (CVG) y el enfoque de los medios de vida sostenibles (SLA). Este marco se ilustra con un estudio de caso sobre el trabajo infantil en la cadena de valor del cacao en Ghana y Costa de Marfil, basado en información obtenida de diversas fuentes, como 38 entrevistas a informantes clave, 12 debates de grupos de discusión y observaciones estructurales. Este estudio muestra que los niños no son sólo factores de producción, sino que están socialmente integrados en las estructuras familiares y las comunidades locales. Los niños participan en una amplia gama de actividades rurales y agrícolas como parte de la educación rural y el aprendizaje de un medio de vida, en las que no sólo pueden producirse daños, sino también beneficios. Estas conclusiones hacen avanzar el debate al alejarse de la dicotomía sobre el trabajo infantil como una práctica buena o mala y poner en el centro las oportunidades de desarrollo de los niños.</p> |
| <p>Determinants of crop choice decisions under risk: A case study on the revival of cocoa farming in the Forest-Savannah transition zone of Ghana</p> | <p>Hashmiu et al. (2022)</p> | <p>Este trabajo examina las razones que subyacen a la decisión de los hogares de cultivar cacao o no, y cómo las percepciones de riesgo, los factores demográficos y los activos de subsistencia predicen estas decisiones de elección de cultivos. Los métodos de recogida de datos incluyen encuestas a los hogares y entrevistas a informantes clave. Los resultados indican que las decisiones de elección de cultivos de cacao son divergentes entre los hogares agrícolas. Mientras que la seguridad del mercado suele crear un fuerte incentivo para el cultivo del cacao, algunos hogares mostraron aversión al riesgo evitando o abandonando el cultivo del cacao. La decisión de cultivar cacao se vio predicha negativamente por la percepción de la sequía y la falta de dinero como los factores de riesgo más graves del cultivo del cacao, el sexo del cabeza de familia (ser mujer) y la falta de propiedad de la tierra y la red social con los cultivadores de cacao. Es probable que más hogares eviten o abandonen el cultivo del cacao si los riesgos climáticos y de seguridad alimentaria empeoran como se prevé, y más aún si el gobierno estabiliza el mercado del anacardo. Los programas de inversión en cacao pueden atraer a nuevos agricultores y mantener su interés en el cultivo del cacao, mejorando su acceso a la tierra, el capital y las instalaciones de riego (para gestionar la sequía). El documento contribuye a una mejor comprensión de los</p> |

| Estudios | Autores | Resultados y conclusiones |
|--|--------------------------|---|
| Horizontal collaborations and the competitiveness of dairy farmers in Brazil | Martinelli et al. (2022) | <p>determinantes de las decisiones de los agricultores sobre la elección de cultivos de cacao en el contexto de múltiples riesgos.</p> <p>Este estudio determina si los productores de leche que participan en organizaciones horizontales tienen mayor competitividad que los que no lo hacen. Se recogieron datos primarios de 347 explotaciones lecheras situadas en dos importantes estados productores de leche de Brasil, a saber, Paraná y São Paulo. Los indicadores de competitividad se elaboraron mediante un análisis factorial. Catorce variables se combinaron en cuatro indicadores de competitividad: capacidad productiva (CP), conocimiento institucional (CI), percepción de las transacciones e incentivos de mercado (PMTI) y calidad del transporte de la leche. Los productores de leche que participaron en organizaciones horizontales obtuvieron puntuaciones más altas en PC, IK y PMTI que los no participantes. Las organizaciones horizontales eficientes pueden aumentar la competitividad de las explotaciones lácteas.</p> |

Nota. Elaboración propia.

2.3. Marco Conceptual

- **Cacao.** Según Morton (1986) el árbol del cacao tiene un fruto o mazorca, del tamaño de un melón pequeño, ovalado como una pelota de rugby o fútbol americano. De alrededor de 15cm de largo, es de cáscara dura, oscura y rugosa. Estos frutos son cosechados, golpeados y abiertos, ya que en el interior, dispuestas en forma de racimos amarillentos y en cantidades cercanas a las 30 por fruto, se encuentran las llamadas "almendras" o habas del cacao, que serán las que habrán de pasar de 3 a 8 días por los "fermentadores", lugar donde se da el proceso de fermentación, que es donde adquiere las características de sabor de lo que conocemos como chocolate.

- **Chocolate.** El chocolate se elabora a partir del fruto del árbol del cacao. El simple moldeado de granos de cacao tostados produce una pasta aceitosa, oscura y amarga que es el chocolate puro y en bruto. Licuado por calor, edulcorado con miel y aromatizado con vainilla era como se lo tomaban los aztecas. Los europeos sustituyeron la miel por azúcar y utilizaron la canela como aromatizante. En esa época el chocolate se difunde en forma sólida y compacta (a la

piedra). Chocolate. Según El Pequeño Larousse Ilustrado (1996), Alimento sólido compuesto esencialmente por cacao y azúcar molidos. Chocolate. Usos del Producto.

- **Minicadenas productivas.** ONUDI (2004) define a la minicadena como el agrupamiento de micro y pequeñas unidades productivas que se pueden articular alrededor de actividades económicas conexas y sostenibles, las cuales comprenden la producción de materias primas e insumos, la transformación y la comercialización, y usualmente hacen parte de una vocación económica regional. A través del agrupamiento las unidades productivas buscan aumentar sus posibilidades de desarrollo sostenible (ONUDI, 2004).

- **Soberanía alimentaria.** De acuerdo con la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, “soberanía alimentaria” se define como la libre determinación del país en materia de producción, abasto y acceso de alimentos a toda la población, basada fundamentalmente en la producción nacional (Sagarpa, 2011). Mientras que la seguridad alimentaria se refiere al abasto oportuno, suficiente e incluyente de alimentos a la población. Dentro de la misma Ley, en el Artículo 178, el Gobierno mexicano menciona que el Estado establecerá las medidas para procurar el abasto de alimentos y productos básicos y estratégicos a la población, promoviendo su acceso a los grupos sociales menos favorecidos y dando prioridad a la producción nacional, además, deberá conducir su política agropecuaria a fin de que los programas y acciones para el fomento productivo y el desarrollo rural sustentable, así como los acuerdos y tratados internacionales propicien la inocuidad, seguridad y soberanía alimentaria, mediante la producción y abasto de los productos estratégicos.

- **Economía campesina.** Lenin (1971) se apartó un tanto de los planteamientos antes reseñados y reconoció la importancia que jugaría la disolución de la economía campesina en el desarrollo de la sociedad moderna. Para Marx (1967) la economía campesina desaparecería en la

medida en que se desarrollasen las fuerzas productivas capitalistas en la agricultura, sobreviviendo solamente la que él denominaba economía parcelaria, que por supuesto, también sucumbiría en la medida en que se dieran los siguientes acontecimientos que arruinarían al campesino: se extinguiera la industria doméstico–rural que la complementaba, se empobreciera la tierra, se intensificara la usura y el despojo violento de la tierra y además consideraba que este tipo economía estaba en desventaja tanto en los costos (más altos) como en los rendimientos (más bajos) con respecto a la agricultura capitalista.

- **Desarrollo Rural.** El desarrollo rural pretende encontrar soluciones a tres necesidades básicas para lograr un futuro sostenible: mejorar la calidad de vida de las personas que viven en este medio (cerca de la mitad de la población mundial), erradicando la pobreza extrema y evitando su migración hacia la marginación de la periferia de las ciudades.
- **Cooperativas.** Las cooperativas son organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales se crean para el beneficio social de un grupo de personas que conformarían dicha sociedad. Las cooperativas son organizaciones que pertenecen al sector solidario de la economía, la cual funciona asociando un número de personas las cuales son contribuyentes gestores y trabajadores en la cooperativa; en Colombia las cooperativas son controladas por la superintendencia de sociedades y principalmente por las leyes “Ley 79 de 1988, el Decreto 4588 de 2006, la Ley 1233 de 2008, la Ley 1429 de 2010, el Decreto 2025 de 2011” que establecen las características, las funciones , ventajas y beneficios que tiene con el gobierno nacional.
- **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)** Según FAO/OMS, “consisten en la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios, inocuos y saludables, a la vez que se procura la viabilidad económica y la estabilidad social”. Las Buenas

Práctica Agrícolas o BPA abarcan un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas, buscando mejorar todas aquellas labores o actividades que se desarrollan día a día en nuestras fincas o explotaciones agrícolas, con el objetivo de producir alimentos sanos, inocuos, de alta calidad, proteger el medio ambiente y brindar mejores condiciones (bienestar) a los trabajadores y sus familias.

3. Diseño metodológico

3.1. Enfoque y Diseño de la Investigación

La investigación siguió un enfoque mixto secuencial con alcance descriptivo. De esta manera se logró abordar la problemática que giraba en torno a conocer el estado del arte actual de la organización de cacaocultores y así identificar sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas que afectan la competitividad para compararla con otros modelos organizacionales exitosos y poder implementar acciones de benchmarking y presentar un modelo que les permita un mayor nivel de competitividad aplicando conceptos y herramientas de gerencia de proyectos.

El enfoque cualitativo del estudio fue abordado mediante diseño de estudio de casos múltiples (Yin, 1984) y el método cuantitativo con diseño transversal.

3.2. Etapas del Proceso Investigativo

El estudio utilizó un marco analítico por etapas, en el que cada una de ellas informa a las siguientes para llegar a conclusiones lógicas y bien argumentadas (Angala, 2015). Estos pasos comprendieron a identificar los factores que influyen en la competitividad del sector; agrupar estos factores bajo los seis principales determinantes de la competitividad con referencia al Modelo del Diamante de Porter; y proponer lineamientos para un modelo de intervención para incrementar la competitividad de las asociaciones de estudio.

3.2.1. Identificación de los Factores de la Competitividad del Sector del Cacao del Huila

La identificación de estos determinantes, como fuente de datos primarios, se realizó mediante la recopilación de información cuantitativa y cualitativa a través de estudio de casos,

grupos focales, entrevista y censo realizada a las asociaciones, asociados y expertos del sector del cacao del Huila.

3.2.2. Agrupación de los Factores en los Principales Determinantes de la Competitividad del Diamante de Porter

Esta etapa consistió en agrupar los factores dentro de los principales determinantes que promueven y limitan la competitividad del sector del cacao en el marco del modelo del Diamante de Porter. Este paso implica la categorización de los factores que afectan la competitividad identificados por las partes interesadas mediante la aplicación del modelo de Porter.

3.2.3. Proponer Lineamientos para Estrategias a Nivel de Sector

A partir de los resultados del análisis de los correspondientes factores de restricción y promoción, se formularon recomendaciones estratégicas a las distintas partes interesadas del sector sobre las medidas que pueden adoptarse para hacer frente a los factores de restricción, así como sobre la forma de mantener los factores de promoción con el fin de mejorar y mantener la competitividad del sector. Estos lineamientos se agruparon y presentaron de acuerdo con el proceso de la gerencia integral de proyectos.

3.3. Población

Para la realización del estudio y de acuerdo con los objetivos planteados, se tomaron cuatro unidades de análisis.

- 1. Asociaciones cacaoteras del occidente del Huila.** Se incluyeron en el estudio las cuatro asociaciones cacaoteras que tienen operación activa y legal en el occidente del

Departamento del Huila. Estas asociaciones cumplen con criterios de inclusión como formalidad, registro mercantil vigente y operaciones y actividad económica activa. Las asociaciones fueron objeto de los estudios de caso representadas por sus directores.

2. Asociados cacaoteros. Se incluyeron en el estudio todas las asociaciones cacaoteras del occidente del Huila vinculadas de las asociaciones mencionadas anteriormente. No se calculó muestra, se abordó a la población de asociados. Los asociados se distribuyen por asociación como se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.

Distribución de asociados por asociación

| Ubicación asociación | No. Asociados | Porcentaje asociados |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| La Plata | 49 | 26% |
| Paicol | 31 | 17% |
| Nátaga | 29 | 16% |
| Tesalia | 76 | 41% |
| Total | 185 | 100% |

Nota. Elaboración propia.

3. Expertos. La tercera unidad muestral corresponde a un conjunto de 12 Expertos seleccionados quienes aportaron en el logro respectivo de los objetivos específicos (ver Anexo 6). Los expertos cumplieron con criterios de inclusión como formación académica de alto nivel, experiencia en competitividad o desarrollo económico, relación con el sector cacaotero, vinculado a entidad de influencia académica, pública o productiva.

4. Asociación modelo. La cuarta unidad muestral corresponde a una asociación referente en el sector agrícola; la cual fue elegida teniendo en cuenta aspectos como experiencia, antigüedad, tamaño, reconocimiento y accesibilidad.

3.4. Categorías y Variables

De acuerdo con los objetivos planteados y la revisión teórica y literaria, se definieron las variables categorías de estudio organizadas por dimensiones, las cuales pueden apreciarse ilustrativamente en la Tabla 5 (ver Anexo 7).

Tabla 5.

Categorías y variables de estudio

| Dimensión / Categorías | Variables / Subcategorías |
|--|---|
| Fuerzas de Porter | Aspectos administrativos Aspectos de operación Aspectos de mercado Aspectos contables y financieros Fuentes de financiación Innovación Asociatividad Impacto |
| Información socioeconómica de los cacaoteros | Datos sociodemográficos Datos económicos Información de la vivienda |
| Cultivo, Procesamiento y Manejo del cacao | Procesamiento del cacao Aspectos relacionados al cultivo Capacitaciones |

Nota. Elaboración propia.

3.5. Fuentes de Información

En este estudio utilizaron tanto datos primarios como secundarios. Los datos primarios se obtuvieron mediante técnicas de estudio de caso, censo y grupos focales a la población descrita anteriormente. Los datos secundarios se obtuvieron de las bases de datos estadísticas de Instituciones como FEDECACAO, Ministerio de Agricultura de Colombia, DANE, La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS, Secretaría de Desarrollo

Agropecuario del Departamento del Huila, Cámara de Comercio del Huila y consulta en bases de datos científicas y especializadas

3.6. Técnicas e Instrumentos

Para el logro de los objetivos planteados, se realizaron encuestas y entrevistas a los actores definidos mediante instrumentos diseñados y validados por los investigadores. A continuación, se describen los instrumentos empleados:

Tabla 6.

Variables y categorías de estudio

| Técnica | Fuente de información | Instrumento |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|
| Estudio de caso | Asociaciones | Cuestionario estructurado |
| | Asociación modelo | Cuestionario semiestructurado |
| Censo | Asociados | Cuestionario estructurado |
| Grupo focal | Expertos | Cuestionario estructurado |

Nota. Elaboración propia.

3.6.1. *Caso de Estudio Asociaciones: Caracterización y Diagnóstico Organizacional.*

Se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y preguntas dicotómicas; así mismo, cada pregunta contaba con un espacio donde el encuestado pudiera ampliar información relevante para el estudio. Este cuestionario sirvió como herramienta de diagnóstico empresarial y caracterización de los grupos asociativos. El cuestionario se formuló sobre la base de los cinco factores determinantes de la competitividad de Porter y se adaptó para el estudio. Las preguntas cerradas permitían a los participantes calificar sus percepciones basándose en Sí o

No. En el cuestionario se incluyeron algunas preguntas abiertas para suplir algunas de estas deficiencias (ver Anexo 8). A continuación, se describe la estructura del instrumento y los respectivos porcentajes ponderados por cada sección.

Tabla 7.

Estructura del cuestionario de caracterización y diagnóstico asociaciones.

| Sección | Descripción | Porcentaje ponderado |
|----------------------------------|--|-----------------------------|
| Información organizacional | Indica la información de la asociación, actividad económica, número de asociados. | No aplica |
| Aspectos administrativos | Indica componentes del proceso estratégico de la asociación, compuesto por 7 preguntas. | 5% |
| Aspectos de operación | Indica componentes del proceso táctico de la asociación, compuesto por 11 preguntas. | 20% |
| Aspectos de mercado | Indica componentes del proceso de marketing de la asociación, compuesto por 9 preguntas. | 20% |
| Aspectos contables y financieros | Indica componentes del proceso contable y financiero de la asociación, compuesto por 5 preguntas. | 10% |
| Fuentes de financiación | Indica existencia de innovación en la asociación, compuesto por 2 preguntas. | 15% |
| Innovación | Indica componentes del proceso táctico de la asociación, compuesto por 1 pregunta. | 10% |
| Asociatividad | Indica la articulación como asociación e impacto productivo, compuesto por 2 preguntas. | 15% |
| Impacto | Indica el grado de afectación que tiene la asociación en el componente social y política ambiental, compuesto por 2 preguntas. | 5% |
| Total/Diagnóstico | Indica el grado de desarrollo de la asociación, sea en peligro, indefensa o fortalecida | No aplica |

Nota. Elaboración propia.

El cuestionario fue validado por los directores de la investigación y, posteriormente, aplicado de manera presencial por los investigadores en los domicilios de cada asociación previa cita y agendamiento concertado. La aplicación del cuestionario tuvo una duración de sesenta (60) minutos. Las respuestas se consignaron directamente en una hoja de cálculo en Microsoft Excel® para su posterior análisis (ver Anexo 9).

3.6.2. *Censo: Caracterización Asociados.*

De la misma manera que el instrumento anterior, se aplicó una encuesta a los asociados con el fin de caracterizarlos a profundidad. Para esto, se diseñó y validó un cuestionario estructura con preguntas cerradas (ver Anexo 10). El cuestionario tuvo la siguiente estructura:

Tabla 8.

Estructura del cuestionario de caracterización asociados.

| Sección | Descripción |
|----------------------------------|---|
| Información del asociado | Indica la información de contacto del asociado |
| Datos sociodemográficos | Indica información del asociado relacionada con la edad, edad hijos, estado civil, género y nivel académico |
| Datos económicos | Indica información del asociado relacionada con actividad económica, tamaño del predio, área sembrada en Cacao |
| Información de la vivienda | Indica información del asociado relacionada con la propiedad, estado de la vivienda, tipo de construcción, servicios y tamaño |
| Procesamiento del cacao | Indica información del asociado relacionada con el procesamiento, comercialización y precio del cacao |
| Aspectos relacionados al cultivo | Indica información del asociado relacionada con la siembra y cultivo del cacao |

| Sección | Descripción |
|----------------------|--|
| Capacitaciones | Indica información del asociado relacionada la formación para la producción y comercialización del cacao |
| Aspectos financieros | Indica información del asociado relacionada con la financiación del cultivo del cacao |

Nota. Elaboración propia.

El cuestionario fue validado por los directores de la investigación y, posteriormente, aplicado de manera presencial por los investigadores en los domicilios de cada asociado previa cita y agendamiento concertado. La aplicación del cuestionario tuvo una duración de 45 minutos y se aplicaron durante los meses de abril y mayo. Las respuestas se consignaron directamente en una hoja de cálculo en Microsoft Excel® para su posterior análisis (ver Anexo 11).

3.6.3. Grupo Focal: Consulta con Expertos.

Se diseñó un cuestionario semiestructurado y se aplicó mediante la técnica Delphi con los expertos seleccionados y definidos en el numeral de muestra. Esta técnica permitió obtener una mayor aproximación del tema desde la mirada de los expertos; además, la estabilidad del panel al no existir mayor variabilidad en las respuestas. Los pasos para el desarrollo del Método Delphi fueron:

1. Fase preparatoria. Se realizó lectura a profundidad que permitiera establecer criterios para la obtención de las diferentes afirmaciones que fueron construidas utilizando la escala de Likert al igual que se tuvo en cuenta para su construcción los 5 elementos del Diamante de Porter. El instrumento se diseñó en función de lo mencionado (ver anexo 12).

2. Selección de los expertos. En este paso, fueron seleccionados un panel de expertos teniendo en cuenta el nivel de conocimiento y de experiencia obtenido a partir de los siguientes

criterios de selección: Experiencia profesional, Independencia del estudio y Capacidad de trabajo en equipo. De esta manera, fueron seleccionados 12 expertos que presentaban una alta experiencia en el sector relacionada a investigaciones aplicadas sobre el cacao, liderazgo en el sector productivo, desarrollo de funciones estratégicas en el sector público y privado que se relacionan con la apropiación del conocimiento, el desarrollo y la innovación.

3. Determinación de objetivos y elaboración de cuestionarios. El cuestionario fue diseñado a partir de aspectos afectaban la productividad y competitividad de las organizaciones de cacaocultores, las diferentes estrategias y tendencias que permiten aumentar la productividad y competitividad, para el incremento, Así como el papel que deben desarrollar los diferentes stakeholders para articularse en esta estrategia. El cuestionario fue diseñado aplicando una escala de Likert que lleva una calificación de 1 a 5 puntos y una escala teniendo 5 posibilidades que van desde nada importante a muy importante.

Tabla 9.

Estructura del cuestionario consulta de expertos.

| Sección | Descripción |
|--|---|
| Información del experto | Indica la información de contacto del experto |
| VARIABLES productividad, competitividad y oportunidad de | Indica las importancia de las variables vinculadas con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores |
| Actores vinculados | Indica la importancia que tienen actores vinculados a la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores |
| Actividades para el fortalecimiento | Indica la tendencia de las actividades que permitirán aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores |

| Sección | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| Estrategias para el fortalecimiento | Indica el grado de importancia de las estrategias para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacao cultores |
| Problemáticas para el desarrollo | Indica las principales problemáticas que, a nivel municipal y regional, los entes gubernamentales deberán resolver para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacao cultores |
| Articulación institucional | Indica los programas de diferentes instituciones de capacitación en tecnificación, tecnología agroindustrial y de emprendimiento empresarial se pueden articular para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de las organizaciones de cacao cultores |

Nota. Elaboración propia.

4. Fase de consulta. Para el logro de una respuesta de todos los miembros del grupo de expertos, el cuestionario fue aplicado tanto físico como online enviado mediante correo electrónico y vía formulario web mediante enlace de GoogleForms: <https://forms.gle/iSofExQtk5H2Sors6> (ver Anexo 10).

5. Realización de la ronda de consulta. La aplicación de las encuestas requirió una contextualización sobre la investigación que se abordaba y el papel esperado por cada uno de ellos, lo cual garantizó una participación de todos los expertos escogidos.

6. Procesamiento estadístico de los resultados de la ronda. Las respuestas se consignaron directamente en una hoja de cálculo en Microsoft Excel® para su posterior análisis (ver Anexo 11).

3.6.4. Caso de Estudio: Asociación Modelo.

Se diseñó un cuestionario semiestructurado y se aplicó a un caso de éxito asociativo identificado en el departamento del Huila mediante entrevista a profundidad. Es importante

mencionar que en el departamento no se encuentran registrados casos de éxito de asociatividad relacionados con el cacao en el momento; por esta razón, se optó por el estudio de caso de un caso de éxito asociativo de un producto homólogo, siendo el café elegido. En el Huila, el sector cafetero cuenta con gran desarrollo y experiencia empresarial y asociativa, logrando un gran posicionamiento nacional e internacional. Teniendo en cuenta esto, se eligió a un grupo asociativo líder en la región teniendo en cuenta aspectos como experiencia, antigüedad, tamaño, reconocimiento y accesibilidad.

El cuestionario empleado abordó cuestionamientos: información de la organización y modelo de negocio; factores de éxito relacionados con la productividad de su organización y competitividad; relación de factores con la organización; experiencia de la implementación de un modelo de asociatividad en los asociados; formación de asociados (ver Anexo 13).

La entrevista fue realizada una vez concertada la hora y día de manera presencial, en las instalaciones de la asociación. La entrevista se desarrolló con el director general de la asociación. Una vez cumplida la cita, se procedió con la presentación de los investigadores y firma del consentimiento informado (ver Anexo 14). La entrevista fue grabada y transcrita para su posterior análisis (ver Anexo 15). Se tomaron apuntes y comentarios a las respuestas obtenidas por parte de los investigadores (ver Anexo 16).

3.7. Análisis de la Información

Las respuestas obtenidas de los cuestionarios fueron introducidas manualmente en una hoja de cálculo con Microsoft Excel y, a continuación, se analizaron los datos con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Se aplicó análisis estadístico descriptivo mediante tablas de frecuencias, cálculo de medidas de tendencia central y varianza. Se analizaron los datos

estadísticamente para identificar los factores altamente correlacionados o redundantes y los factores no correlacionados de las afirmaciones relativas a los seis principales determinantes del modelo de diamante de Porter.

Adicionalmente, la información obtenida se analizó mediante Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), lo cual permitió diseñar estrategias para el logro de los objetivos. Diagnóstico Interno se hizo por MEFI. Diagnóstico Externo. Se realizó una identificación y valoración de factores externos a partir de las oportunidades y amenazas estudiando aquellos que conforma el entorno (IICA, 2018). Para el caso de estudio se relacionaron con la cadena agro-productiva que agrupa aspectos como mercado, gobierno desde las políticas y apoyos, agremiaciones, transferencia de conocimiento. Estos factores frenan o impulsan la competitividad y se pueden establecer estrategias en favor de una organización. Para la valoración de oportunidades y amenazas para los grupos asociativos se elabora la matriz de factores Externos EFE.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico Organizacional de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila.

Para el año 2020, el Huila produjo 4.192 toneladas de Cacao, es decir 3.48% más que el año anterior, según datos preliminares de Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural (Ministerio de Agricultura , 2020). La Zona Occidente del Departamento que produce cacao está conformada por los municipios de La Plata, Tesalia, Paicol y Nátaga y aportó a esta producción 780,15 Toneladas durante el mismo periodo, cerca del 20% total del Departamento.

La población objetivo de la investigación está conformada por las organizaciones asociativas legalmente constituidas y vigentes ubicadas en la Zona Occidente del Departamento, integrada por Asociación de cacaoteros de Nátaga ASOCANA, Asociación de Cacaoteros de La Plata ASOCACAOPLAT, Asociación Centro Cacaotero del Huila ACCH y Asociación de cacaoteros de Paicol. Sobre estas asociaciones se realizó un diagnóstico organizacional basado en el diamante de Porter mediante la aplicación de un cuestionario, como se enuncia en el anterior capítulo. En términos generales, el diagnóstico organizacional realizado a las asociaciones cacaoteras arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 10.*Diagnóstico organizacional asociaciones cacaoteras del occidente del Huila*

| Variables | Asociación de cacaoteros del municipio de Nátaga (ASOCANA) | Asociación de cacaoteros del municipio de Tesalia | La Plata | ASOCACAOPLAT |
|--|---|--|-----------------|---------------------|
| Aspectos administrativos (5%) | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Aspectos de operación (20%) | 8,3% | 6,8% | 7,8% | 6,8% |
| Aspectos de mercado (20%) | 8% | 3% | 0% | 0% |
| Aspectos contables y financieros (10%) | 2% | % | 1,5% | 0% |
| Fuentes de financiación (15%) | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Innovación (10%) | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asociatividad (15%) | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Impacto (5%) | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Total general | 25,3 | 16,8 | 16,3 | 13,8 |

Nota. Elaboración propia.

Se evidencia que las organizaciones se encuentran en una franja por debajo de 25 puntos, considerada en peligro. En los componentes de innovación, asociatividad e impacto, los resultados fueron cero para cada asociación encuestada. En cuanto a aspectos de operación y aspectos administrativos, se encuentra un puntaje medio, teniendo en cuenta que el peso esperado fue de 20% y 5%, respectivamente. En cuanto a aspectos de mercado, solo dos de las cuatro asociaciones reportaron acciones; aun así, las reportadas están por debajo del 50% esperado. En cuanto a fuentes de financiación, todas las asociaciones reportaron un logro del 5%

respecto al 15% asignado. A continuación, se presenta el análisis interno y externo realizado de acuerdo con los resultados obtenidos y previamente descritos.

4.1.1. Diagnóstico Interno

Para el desarrollo del análisis interno se tuvo en cuenta los aspectos consignados en el cuestionario y descritos en el numeral anterior. Este análisis se presenta por asociación:

4.1.1.1. Análisis Interno Asociación de Cacaoteros de Nátaga - ASOCANA.

En la revisión y análisis de la información acerca de las debilidades y fortalezas, realizada a través de la matriz de evaluación de factores internos MEFI (figura 2); se obtuvo una ponderación de 2.63, lo que indica que la asociación está en condiciones adecuadas, donde las fortalezas más importantes son que la organización está en proceso de certificación INVIMA, han iniciado procesos industrializados de producción del grano, producen chocolate de mesa, tienen montaje de agroindustria para el procesamiento del grano, el producto es innovador en la región y cuenta con buena aceptación local.

Los factores que representan la mayor debilidad para esta organización son: se carece de documentación del proceso de producción para transformar el grano, desconocimiento de las características organolépticas del producto, no cuentan con planeación operativa y de gestión administrativa, para el avance y logro de metas en el corto y mediano plazo, además desconoce el proceso de formulación de proyectos para jalonar recursos, su plan de mercadeo responde a la cantidad de producto ofertado, sin determinar actores claves para el posicionamiento del producto y comercialización exitosa, desconocen las calidades y cualidades del producto que obtienen y procesan.

Figura 2.

Matriz MEFI ASOCANA

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Debilidades | 50% | | |
| No cuentan con una planeación operativa | 2% | 2 | 0,04 |
| Baja capacidad de gestión administrativa | 3% | 2 | 0,06 |
| Poca capacitación de sus asociados | 3% | 2 | 0,06 |
| No hay procesos industrializados de producción del grano | 3% | 2 | 0,06 |
| Carecen de documentación del proceso de producción para transformar el grano | 2% | 2 | 0,04 |
| No están estandarizados procesos de producción | 3% | 2 | 0,06 |
| Desconocen las características organolépticas del producto | 4% | 2 | 0,08 |
| Dependencia en la adquisición de materias primas limitada a pocos proveedores | 2% | 1 | 0,02 |
| Dependencia en la comercialización del grano | 2% | 1 | 0,02 |
| Tienen poca producción del grano por hectárea. | 2% | 1 | 0,02 |
| Pocos socios están interesados en participar de los procesos de producción agroindustrial. | 2% | 1 | 0,02 |
| No cuentan con un plan de mercadeo que permita una venta exitosa | 3% | 2 | 0,06 |
| Desconocimiento de la competencia | 2% | 1 | 0,02 |
| No participan de ningún encadenamiento productivo para la comercialización del grano | 2% | 2 | 0,04 |
| No tienen proyección de ventas del producto | 2% | 2 | 0,04 |
| Desconocen la calidad del producto que obtienen y procesan | 2% | 2 | 0,04 |
| No tienen un valor agregado diferencial en comparación con la competencia | 2% | 2 | 0,04 |
| Los registros contables que utilizan son solo de ventas y de gastos ni cuentan con estados financieros básicos | 3% | 2 | 0,06 |
| No llevan inventarios para la producción del chocolate. | 2% | 1 | 0,02 |
| El cultivo es entendido como medio de subsistencia familiar | 1% | 1 | 0,01 |
| Alto nivel de individualismo en algunos de sus socios | 3% | 2 | 0,06 |
| Fortalezas | 50% | | 0 |
| Cuentan con elementos básicos de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) | 4% | 3 | 0,12 |
| Tienen una estructura organizacional a nivel sociativo | 3% | 4 | 0,12 |
| Están en proceso de certificación INVIMA | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen registro de cámara y comercio como asociación | 3% | 3 | 0,09 |
| Han iniciado procesos industrializados de producción del grano, producen chocolate de mesa. | 4% | 4 | 0,16 |
| Cuentan con instalaciones en calidad de comodato con la Alcaldía | 3% | 3 | 0,09 |
| Tienen montaje de agroindustria para el procesamiento del grano. | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen iniciado proceso de certificación en BPA | 4% | 3 | 0,12 |
| Tienen un reconocimiento legal | 3% | 3 | 0,09 |
| Han recibido capacitación en procesos agroindustriales y técnicos de producción del grano | 3% | 3 | 0,09 |
| Participan en pequeños eventos de mercadeo del chocolate | 2% | 4 | 0,08 |
| Tienen identificado los clientes actuales y potenciales de los productos | 3% | 4 | 0,12 |
| Tienen fuentes de financiación propias | 3% | 4 | 0,12 |
| El producto es innovador en la región y cuenta con buena aceptación local. | 4% | 3 | 0,12 |
| Alta motivación de cambio | 3% | 4 | 0,12 |
| Totales | 100% | | 2,63 |

Nota. Elaboración propia.

4.1.1.2. Análisis Interno Asociación de Cacaoteros del Municipio de La Plata

ASOCACAOPLAT

De acuerdo con la matriz MEFI (figura 3), esta asociación obtuvo una calificación de 2.62, lo que indica que se encuentra dentro del rango de “situación adecuada”; sin embargo, se encuentra en un estado de relativo estancamiento. Adicionalmente, presenta unas debilidades importantes entre las que están la poca gestión administrativa para la planeación y direccionamiento estratégico, no dispone de un plan de acción y cuenta con metas claras y alcanzables que propendan por el desarrollo y crecimiento de la organización, sus proyectos se limitan a necesidades de inmediatez por lo tanto no hay gerencia administrativa y productiva, no cuentan con un plan de mercadeo.

Como resultado de esta debilidad, la gestión administrativa es ineficiente para generar proyectos y planes que permitan visualizar y posicionar la organización en el mercado y de esta manera obtener ventas exitosas, además los registros contables y estados financieros básicos se limitan a los presentados por la contadora para realizar las declaraciones de Ley. Existe baja producción del grano por hectárea, sin embargo, esta situación se debe a que cada productor comercializa por su cuenta ya que la asociación no realiza el proceso de comercialización conjunto.

Las fortalezas de mayor relevancia están en que la organización posee una estructura organizacional definida, tienen iniciado proceso de certificación en BPA, para ello se encuentran en procesos de capacitación con el fin de aplicar para su legitimación, sus asociados cuentan con conocimientos técnicos en procesos productivos, ya que la Federación de Cacaoteros y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ofrecen sus servicios de capacitación y formación en la zona; los asociados actuales poseen una alta motivación de cambio, razón por la que a la fecha se

encuentran realizando cambios estructurales y organizacionales, para avanzar como comunidad productiva.

Figura 3.

Matriz MEFI ASOCACAOPLAT

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Debilidades | 50% | | |
| Pocas habilidades de gestión administrativa, de planeación y direccionamiento estratégico. | 4% | 2 | 0,08 |
| Poca capacitación de sus asociados | 2% | 1 | 0,02 |
| No hay procesos industrializados de producción del grano | 3% | 2 | 0,06 |
| Desconocen las características organolépticas del producto | 5% | 2 | 0,1 |
| Dependencia en la adquisición de materias primas en pocos proveedores | 3% | 1 | 0,03 |
| Dependencia en la comercialización del grano | 3% | 2 | 0,06 |
| No están estandarizados procesos de producción | 4% | 2 | 0,08 |
| Tienen poca producción del grano por hectárea. | 5% | 1 | 0,05 |
| No cuentan con un plan de mercadeo que permita una venta exitosa | 5% | 2 | 0,1 |
| No existe encadenamiento productivo para la comercialización del grano | 3% | 2 | 0,06 |
| No tienen un valor agregado diferencial en comparación con la competencia | 3% | 1 | 0,03 |
| No existen registros contables ni estados financieros básicos | 4% | 2 | 0,08 |
| No tienen claro los costos, gastos e inventarios. | 2% | 1 | 0,02 |
| El cultivo es entendido como medio de subsistencia familiar | 1% | 2 | 0,02 |
| Alto nivel de individualismo en algunos de sus socios | 3% | 2 | 0,06 |
| Fortalezas | 50% | | 0 |
| Tienen una estructura organizacional | 7% | 4 | 0,28 |
| Tienen misión y visión | 3% | 4 | 0,12 |
| Tienen iniciado proceso de certificación en BPA | 6% | 4 | 0,24 |
| Tienen un reconocimiento legal | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen una antigüedad de 20 años de existencia | 4% | 3 | 0,12 |
| Sus asociados cuentan con conocimientos técnicos en procesos productivos | 7% | 3 | 0,21 |
| Los asociados tienen instalaciones locativas. | 4% | 3 | 0,12 |
| Tienen fuentes de financiación propias | 3% | 3 | 0,09 |
| Carácter asociativo del grupo | 5% | 3 | 0,15 |
| Alta motivación de cambio | 7% | 4 | 0,28 |
| Totales | 100% | | 2,62 |

Nota. Elaboración propia.

4.1.1.3. Análisis Interno Asociación Centro Cacaotero del Huila - ACCH.

Ubicada en el municipio de Tesalia, dedicada a la producción y comercialización de cacao; su panorama no es muy diferente a las asociaciones anteriores, sin embargo, se encontró que el ponderado de la matriz EFI fue de 2,73 es decir dentro del rango de las condiciones adecuadas (figura 4), y sus mayores fortalezas están dadas porque cuenta con elementos básicos de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos). Así mismo, sus integrantes poseen conocimientos técnicos en la producción del grano, la organización se encuentra registrada cámara y comercio como asociación, aplican estrategias básicas de mercadeo. Se destaca el logro de realizar alianzas productivas con Casa Luker, quienes les reconocen bonificación sobre el precio del grano por calidad (cacao Premium). Otra fortaleza se centra en la identificación de los clientes actuales y potenciales de su producto. Estos factores son importantes para el desarrollo de la organización ya que tiene claro su objeto con respecto a la producción y comercialización del cacao, pues cuentan con el apoyo que le brindan entidades interinstitucionales, en esta ocasión con el Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural,) con el programa Colombia Productiva.

Las debilidades se encuentran asociadas a la escasa capacidad de gestión administrativa, debida a la Insuficiente planeación y gestión de proyectos, que le permitan crecer y avanzar en el mercado; no están estandarizados los procesos de producción, por lo tanto, hace que el proceso de comercialización se vea afectado, recurriendo a otras zonas de su entorno como Paicol, Nátaga y La Plata para cumplir con las metas del convenio. Otro aspecto que debilita la organización es que desconocen las características organolépticas del producto razón por la que se pierden oportunidades de mejor precio y posicionamiento de la organización a nivel de

mercados; existe dependencia en la adquisición de materias primas limitada a pocos proveedores presentes en la localidad o concurren al municipio de La Plata.

Figura 4.

Matriz MEFI Asociación ACCH

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Debilidades | 50% | | |
| Baja capacidad de gestión administrativa | 4% | 2 | 0,08 |
| Poca capacitación de sus asociados | 2% | 1 | 0,02 |
| No hay procesos industrializados de producción del grano | | | |
| Carecen de documentación del proceso de caracterización del grano | 3% | 2 | 0,06 |
| No están estandarizados los procesos de producción para producir el grano | 5% | 2 | 0,1 |
| Desconocen las características organolépticas del producto | 3% | 1 | 0,03 |
| Dependencia en la adquisición de materias primas limitada a pocos proveedores | 3% | 2 | 0,06 |
| Pocos socios están interesados en participar de los procesos de producción agroindustrial. | 4% | 2 | 0,08 |
| Desconocimiento de la competencia | 5% | 1 | 0,05 |
| Poco uso de las TIC debido al deficiente manejo aplicado en sus procesos administrativos | 5% | 2 | 0,1 |
| No tienen una política ambiental en el cultivo del cacao | 3% | 2 | 0,06 |
| No tienen un valor agregado diferencial en comparación con la competencia | 3% | 1 | 0,03 |
| Los registros contables que utilizan son solo de ventas y de gastos ni cuentan con estados financieros básicos | 4% | 2 | 0,08 |
| La asociación se sostiene sólo con el aporte de los socios | 2% | 1 | 0,02 |
| El cultivo es entendido como medio de subsistencia familiar | 1% | 2 | 0,02 |
| Alto nivel de individualismo en algunos de sus socios | 3% | 2 | 0,06 |
| Fortalezas | 50% | | 0 |
| Cuentan con elementos básicos de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen una estructura organizacional a nivel sociativo | 3% | 3 | 0,09 |
| Tienen conocimientos técnicos en la producción del grano | 5% | 4 | 0,2 |
| Tienen registro de chacara y comercio como asociación | 4% | 4 | 0,16 |
| Los socios tienen predios propios para el cultivo del grano | 3% | 3 | 0,09 |
| Aplican estrategias de mercadeo | 5% | 4 | 0,2 |
| Tienen alianzas productivas con CASA LUKER | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen bonificación sobre el precio del grano por calidad (cacao premium) | 4% | 4 | 0,16 |
| Tienen un reconocimiento legal como grupo asociativo | 3% | 3 | 0,09 |
| Han recibido capacitación en procesos técnicos de producción del grano | 4% | 4 | 0,16 |
| Tiene mejor producción por hectárea en comparación con otros grupos asociativos | 3% | 3 | 0,09 |
| Tienen identificado los clientes actuales y potenciales de los productos | 5% | 4 | 0,2 |
| Tienen fuentes de financiación propias | 3% | 4 | 0,12 |
| Totales | 100% | | 2,73 |

Nota. Elaboración propia.

4.1.1.4. Análisis Interno Asociación de Cacaoteros de Paicol.

De acuerdo con la matriz MEFI (Figura 5), obtiene una valoración de 2,71 que indica que se encuentra dentro del rango de condiciones adecuadas. Su mayor debilidad se deriva de no establecer una planeación operativa. Al igual que las anteriores asociaciones, carece de herramientas para gestión administrativa y sus conocimientos al respecto son muy básicos. En aspectos relacionados con la producción, se identifica que los procesos productivos no están estandarizados a pesar ser beneficiados por los programas de asesoría técnica y extensionismo brindado por FEDECACAO, pues los resultados esperados en cuanto a la producción y rendimiento del grano por hectárea no supera las 530 kilos, siendo una de las cifras más bajas en comparación con los otros tres municipios del Occidente.

Otro aspecto es el relacionado con la información de producción, la cual está supeditada a la que suministran los socios, además de los insuficientes sistemas de información que poseen las entidades encargadas del sector, en este caso las oficinas de desarrollo rural adscritas a las correspondientes alcaldías de cada municipio. Otro factor relevante es el desinterés de algunos socios en participar de los procesos de producción agroindustrial, limitando su participación a la producción y venta de su producto a la asociación y en ocasiones debido a la búsqueda de mejor precio entregan sus producciones a terceros afectando los compromisos adquiridos por la organización para comercializar.

Con relación a las fortalezas de este grupo se infiere que han elaborado algunos con elementos iniciales del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos), tienen montaje de agroindustria para el procesamiento del grano, sin embargo esta actividad la realiza el hijo de una asociada de manera particular, con conocimientos técnicos en Agroindustria, ofreciendo a los integrantes de la asociación otra opción de comercio del producto mediante la transformación

en chocolate de mesa, tienen identificado clientes actuales y potenciales de este producto en la localidad.

Figura 5.

Matriz MEFI Asociación Paicol

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Debilidades | 50% | | |
| No cuentan con una planeación operativa | 3% | 2 | 0,06 |
| Baja capacidad de gestión administrativa | 3% | 2 | 0,06 |
| Poca capacitación de sus asociados | 2% | 1 | 0,02 |
| No están estandarizados procesos de producción | 4% | 2 | 0,08 |
| Desconocen las características organolépticas del producto | 3% | 2 | 0,06 |
| Dependencia en la adquisición de materias primas limitada a pocos proveedores | 2% | 1 | 0,02 |
| Dependencia en la comercialización del grano | 2% | 1 | 0,02 |
| Tienen poca producción del grano por hectárea. | 4% | 2 | 0,08 |
| Pocos socios están interesados en participar de los procesos de producción agroindustrial. | 4% | 2 | 0,08 |
| No cuentan con un plan de mercadeo que permita una venta exitosa | 3% | 2 | 0,06 |
| Desconocimiento de la competencia | 2% | 1 | 0,02 |
| No tienen proyección de ventas del producto | 3% | 2 | 0,06 |
| Desconocen la calidad del producto que obtienen y procesan | 3% | 2 | 0,06 |
| No tienen un valor agregado diferencial en comparación con la competencia | 2% | 1 | 0,02 |
| Los registros contables que utilizan son solo de ventas y de gastos ni cuentan con estados financieros básicos | 3% | 2 | 0,06 |
| Los registros contables que utilizan son solo de ventas y de gastos ni cuentan con estados financieros básicos | 3% | 2 | 0,06 |
| El cultivo es entendido como medio de subsistencia familiar | 2% | 2 | 0,04 |
| Alto nivel de individualismo en algunos de sus socios | 2% | 1 | 0,02 |
| Fortalezas | 50% | | 0 |
| Cuentan con elementos básicos de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) | 6% | 4 | 0,24 |
| Tienen una estructura organizacional a nivel sociativo | 4% | 3 | 0,12 |
| Tienen registro de cámara y comercio como asociación | 5% | 4 | 0,2 |
| Han iniciado procesos industrializados de producción del grano, producen chocolate de mesa. | 5% | 4 | 0,2 |
| Tienen montaje de agroindustria para el procesamiento del grano. | 5% | 3 | 0,15 |
| Tienen un reconocimiento legal | 4% | 3 | 0,12 |
| Han recibido capacitación en procesos agroindustriales y técnicos de producción del grano | 4% | 3 | 0,12 |
| Tienen identificado los clientes actuales y potenciales de los productos | 6% | 4 | 0,24 |
| Tienen fuentes de financiación propias | 5% | 4 | 0,2 |
| Participan en encadenamientos productivos para la comercialización del grano | 6% | 4 | 0,24 |
| Total | 100% | | 2,71 |

Nota. Elaboración propia.

4.1.1.5. Evaluación de Factores Internos (EFI).

A través del Instrumento Matriz de Factores Internos MEFI, aplicado a las cuatro Asociaciones, se sintetizan y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes; así como la relación entre ellas. Las asociaciones obtuvieron un promedio total de 2,65, lo que indica que las están en condiciones adecuadas; sin embargo, el número de debilidades es más amplio que el de las fortalezas, dejándolas en un estado de indefensión. Entre los factores internos clave se identificaron:

Tabla 11.

Factores internos de las asociaciones cacaoteras

| Componente | Debilidades | Fortalezas |
|---------------------------|--|---|
| Aspectos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en las habilidades de gestión administrativa relacionados con la planeación operativa, capacidades administrativas especialmente en el uso de las TIC. • Inadecuado manejo de registros y certificaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento legal por más de 10 años, con Juntas directivas conformadas y vigentes |
| Aspectos de operación | <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuados flujos de procesos, estandarización de productos y capacidad operativa. • Baja tecnificación de los procesos • Alta dependencia de los proveedores locales, ya que sus ingresos no son suficientes para financiar sus materias primas, por tanto, acuden a estos proveedores que les brindan créditos con altos costos de interés. • Deficiencia en la Implementación de Normas para la Certificación | <ul style="list-style-type: none"> • Los asociados son personas con experiencia en la producción de Cacao, capacitados en procesos técnicos del cultivo • Iniciativa y apertura para la tecnificación |
| Aspectos de mercado (20%) | <ul style="list-style-type: none"> • Escasa generación de valor agregado a sus productos. • Desconocimiento de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Las asociaciones están comercializando a través del encadenamiento productivo |

| Componente | Debilidades | Fortalezas |
|----------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de desarrollar alianzas o encadenamientos productivos. | aprovechando los programas de carácter gubernamental. |
| Aspectos contables y financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo análisis financiero para la toma de decisiones. | |
| Fuentes de financiación | <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de planes que les permita visionar y presentar propuestas atractivas para captar recursos bien sea del estado o de organizaciones privadas • El acceso a recursos de otras fuentes es muy limitado ya que no hay gestión de proyectos | |
| Innovación | <ul style="list-style-type: none"> • No tienen especificados cuales son los componentes de la propuesta de valor | |
| Asociatividad | <ul style="list-style-type: none"> • Falta sentido de pertenencia ya que las razones de agruparse obedecen a necesidades de captar recursos ofertados por algunas entidades del estado u organizaciones, pero sin un objetivo claro para mejorar la productividad y competitividad. | |

Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Diagnóstico Externo

De acuerdo con el análisis realizado y la matriz EFE (Figura 6 a 9) obtenida, se encontraron amenazas agrupadas en: en aspectos de mercado, la principal amenaza es la inestabilidad de los precios de los insumos al igual que los precios del grano; así mismo, existe una alta intermediación debido a la alta demanda de requisitos para comercializar de forma más directa. En los aspectos gubernamentales, la regulación de precios, al igual que la falta de oportunidades para acceder a los recursos estatales por falta de incumplimiento de requisitos

afecta considerablemente la operación de las organizaciones. Los factores ambientales y actuales cambios climáticos que favorecen la propagación de plagas y enfermedades.

En cuanto a las oportunidades, el incremento en el precio actual permite que los productores obtengan mejores ingresos. Por otra parte, en el actual gobierno se establecieron proyectos y programas para el desarrollo del sector como es el caso del Acuerdo de competitividad de la cadena de cacao y su agroindustria 2009 – 2022, que propone 4 acciones estratégicas: producción y transferencia, Investigación e innovación, desarrollo de mercados y asuntos Institucionales, además existe el Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012 – 2021, que está en proceso de actualización y aprobación; el Plan Regional de competitividad del Huila. El reconocimiento de Colombia ante la Organización Internacional del Cacao ICCO que busca lograr una economía cacaotera mundial más sostenible a través de la colaboración de los países exportadores e importadores; otra oportunidad tiene que ver con las alianzas estratégicas entre organizaciones de productores para fortalecer la comercialización.

Las asociaciones presentan una posición competitiva externa que se caracteriza por estar más influenciado por las oportunidades que las amenazas, obteniendo un ponderado de 2,72 lo que considera que las asociaciones están en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas las asociaciones del sector cacaotero deben diseñar estrategias para defenderse y mantenerse vigentes en el mercado.

Figura 6.

Matriz EFE ASOCANA

| Asociación de cacaoteros de Nátaga (ASOCANA) | | | |
|--|------------|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Amenazas | 50% | | |
| Alta intermediación en la comercialización del grano | 12% | 2 | 0,24 |
| No hay regulación de precios en los insumos y en el grano | 13% | 2 | 0,26 |
| Cambios climáticos que afectan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. | 8% | 1 | 0,08 |
| Regulaciones que impiden la comercialización por el incumplimiento de requisitos | 17% | 2 | 0,34 |
| Oportunidades | 50% | | 0 |
| Incremento del precio del grano | 5% | 4 | 0,2 |
| Aceptación en el mercado local con el chocolate de mesa | 6% | 4 | 0,24 |
| Nuevas políticas agropecuarias en el sector que benefician a los grupos asociativos | 5% | 3 | 0,15 |
| Apoyo del gobierno nacional y departamental | 4% | 3 | 0,12 |
| Reconocimiento de Colombia ante la ICCO como país miembro | 4% | 4 | 0,16 |
| Posibilidad de asociarse a otros grupos de la región para fortalecer la comercialización. | 6% | 4 | 0,24 |
| La llegada de grandes casas comerciales como CASA LUKER y COLCOA | 5% | 4 | 0,2 |
| Articulación y cooperación con instituciones como FEDECACAO, Gobernación del Huila, | 4% | 4 | 0,16 |
| Procesos de capacitación para la producción, comercialización de los productos | 4% | 4 | 0,16 |
| El desarrollo de cadenas productivas del cacao | 4% | 3 | 0,12 |
| Transferencia de conocimiento a través de AGROSAVIA, SENA y FEDECACAO para mejorar la competitividad | 3% | 3 | 0,09 |
| Totales | 100 | | 2,76 |

Nota. Elaboración propia.

Figura 7.

Matriz EFE ASOCACAOPLAT

| Asociación de cacaoteros de la plata (ASOCACAOPLAT) | | | |
|--|------------|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Amenazas | 50% | | |
| Alta intermediación en la comercialización del grano | 12% | 2 | 0,24 |
| Pagos en el precio por debajo del mercado | 15% | 2 | 0,3 |
| No hay regulación de precios en los insumos y en el grano | 8% | 1 | 0,08 |
| Cambios climáticos que afectan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. | 15% | 2 | 0,3 |
| Oportunidades | 50% | | 0 |
| Incremento del precio del grano | 8% | 4 | 0,32 |
| Nuevas políticas agropecuarias en el sector | 4% | 3 | 0,12 |
| Apoyo del gobierno nacional y departamental | 4% | 3 | 0,12 |
| Reconocimiento de Colombia ante la ICCO como país miembro | 6% | 4 | 0,24 |
| Buenas condiciones agroecológicas para la siembra | 6% | 4 | 0,24 |
| Posibilidad de asociarse a otros grupos de la región para fortalecer la comercialización. | 4% | 3 | 0,12 |
| La llegada de grandes casas comerciales como CASA LUKER y COLCOA | 6% | 4 | 0,24 |
| Articulación y cooperación con instituciones como FEDECACAO, Gobernación del Huila, | 4% | 3 | 0,12 |
| El desarrollo de cadenas productivas del cacao | 5% | 3 | 0,15 |
| Transferencia de conocimiento a través de AGROSAVIA, SENA y FEDECACAO para mejorar la competitividad | 3% | 3 | 0,09 |
| Totales | 100 | | 2,68 |

Nota. Elaboración propia.

Figura 8.

Matriz EFE TESALIA

| Asociación de cacaoteros de Tesalia | | | |
|--|------------|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Amenazas | 50% | | |
| Alta intermediación en la comercialización del grano | 13% | 2 | 0,26 |
| No hay regulación de precios en los insumos y en el grano | 15% | 2 | 0,3 |
| Cambios climáticos que afectan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. | 10% | 1 | 0,1 |
| Regulaciones que impiden la comercialización por el incumplimiento de requisitos | 12% | 2 | 0,24 |
| Oportunidades | 50% | | 0 |
| Incremento del precio del grano | 7% | 4 | 0,28 |
| Nuevas políticas agropecuarias en el sector que benefician a los grupos asociativos | 5% | 4 | 0,2 |
| Apoyo del gobierno nacional y departamental | 5% | 4 | 0,2 |
| Reconocimiento de Colombia ante la ICCO como país miembro | 6% | 4 | 0,24 |
| Posibilidad de asociarse a otros grupos de la región para fortalecer la comercialización. | 5% | 4 | 0,2 |
| La llegada de grandes casas comerciales como CASA LUKER y COLCOA | 4% | 3 | 0,12 |
| Articulación y cooperación con instituciones como FEDECACAO, Gobernación del Huila, | 6% | 4 | 0,24 |
| Procesos de capacitación para la producción, comercialización de los productos | 4% | 3 | 0,12 |
| El desarrollo de cadenas productivas del cacao | 5% | 4 | 0,2 |
| Transferencia de conocimiento a través de AGROSAVIA, SENA y FEDECACAO para mejorar la competitividad | 3% | 3 | 0,09 |
| Totales | 100 | | 2,79 |

Nota. Elaboración propia.

Figura 9.

Matriz EFE PAICOL

| Asociación de cacaoteros de Paicol | | | |
|--|------------|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Amenazas | 50% | | |
| Alta intermediación en la comercialización del grano | 15% | 2 | 0,3 |
| No hay regulación de precios en los insumos y en el grano | 12% | 2 | 0,24 |
| Cambios climáticos que afectan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. | 10% | 1 | 0,1 |
| Regulaciones que impiden la comercialización por el incumplimiento de requisitos | 13% | 2 | 0,26 |
| Oportunidades | 50% | | 0 |
| Incremento del precio del grano | 8% | 4 | 0,32 |
| Aceptación en el mercado local con el chocolate de mesa | 4% | 3 | 0,12 |
| Nuevas políticas agropecuarias en el sector que benefician a los grupos asociativos | 4% | 3 | 0,12 |
| Apoyo del gobierno nacional y departamental | 6% | 4 | 0,24 |
| Reconocimiento de Colombia ante la ICCO como país miembro | 6% | 4 | 0,24 |
| Posibilidad de asociarse a otros grupos de la región para fortalecer la comercialización. | 4% | 3 | 0,12 |
| La llegada de grandes casas comerciales como CASA LUKER y COLCOA | 6% | 4 | 0,24 |
| Articulación y cooperación con instituciones como FEDECACAO, Gobernación del Huila, | 4% | 3 | 0,12 |
| Procesos de capacitación para la producción, comercialización de los productos | 5% | 3 | 0,15 |
| El desarrollo de cadenas productivas del cacao | 3% | 3 | 0,09 |
| Transferencia de conocimiento a través de AGROSAVIA, SENA y FEDECACAO para mejorar la competitividad | 3% | 3 | 0,09 |
| Totales | 100 | | 2,66 |

Nota. Elaboración propia.

4.1.3. Análisis DOFA

En síntesis, las asociaciones poseen factores internos y externos similares que afectan el desarrollo productivo y competitivo del sector Cacaocultor, a continuación, se presenta la figura que resume aquellos elementos comunes.

Figura 10.

Diagnóstico organizacional asociaciones cacaoteras del occidente del Huila

| Factores internos de la empresa | Factores externos de la empresa |
|--|---|
| Debilidades | Amenazas |
| Insuficientes habilidades de gestión administrativa, de planeación y direccionamiento estratégico. Escasa capacitación de sus asociados, en aspectos asociativos y gestión administrativa. Desconocimiento de las características organolépticas del producto. Dificultades en el acopio de materias primas Falencias en los procesos de comercialización del grano. No están estandarizados procesos de producción. Bajo rendimiento de producción del grano por hectárea. No cuentan con un plan de mercadeo que permita una venta exitosa. Desconocimiento la existencia de encadenamiento productivo para la comercialización del grano. Poco valor agregado diferencial en comparación con la competencia. Deficiencia en los registros contables y estados financieros básicos. Insuficiente conocimiento de costos, gastos e inventarios. El cultivo es entendido como medio de subsistencia familiar. Prácticas individualistas en algunos de sus socios. | Alta intermediación en la comercialización del grano Pagos en el precio por debajo del mercado No hay regulación de precios en los insumos y en el grano Cambios climáticos que afectan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| Tienen una estructura organizacional Tienen misión y visión Tienen un reconocimiento legal Sus asociados cuentan con conocimientos técnicos en procesos productivos Los asociados tienen instalaciones locativas Tienen fuentes de financiación propias Carácter asociativo del grupo Alta motivación de cambio | Incremento del precio del grano. Nuevas políticas agropecuarias en el sector. Apoyo del gobierno Nacional y Departamental. Reconocimiento de alta motivación de cambio Colombia ante la icco como país miembro. Buenas condiciones agroecológicas para la siembra. Posibilidad de asociarse a otros grupos de la región para fortalecer la comercialización. Incurción de grandes casas comerciales como casa luker y colcoa en la zona. Articulación y cooperación con instituciones como fedecacao, gobernación del huila. El desarrollo de cadenas productivas del cacao. Transferencia de conocimiento a través de AGROSAVIA, SENA y FEDECACAO para mejorar la competitividad. Demanda creciente del mercado internacional Desarrollo tecnológico de procesos agroindustriales asociados al café |

Nota. Elaboración propia.

4.1.4. Análisis de Competitividad

El Diamante de Porter, se concibe como un sistema en el que intervienen 4 atributos identificados como: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y los sectores conexos o de apoyo; con este enfoque teórico y metodológico se realizó el análisis el sector cacaocultor del occidente del Huila con enfoque en las organizaciones asociativas, los cuales se sintetizan en la Tabla 12. Teniendo en cuenta los 4 factores que se consideran, se incluyeron además sus indicadores y características en las que se identifica que la cantidad y la calidad del grano dependen de las condiciones climáticas y de la época del año cuya producción mayoritaria se desarrolla en 2 épocas. A continuación, se presentan los resultados por atributo.

Tabla 12.

Factores de competitividad de los grupos asociativos del occidente del Departamento del Huila

| Factores | Indicadores | Características |
|---|---|---|
| Condiciones de Factores | Mano de obra Ubicación Clima Habilidades y conocimientos | En su mayoría proviene de los asociados Condiciones adecuadas para la siembra. Producción de cosechas del grano acorde a temporadas Vocación de producción, tradiciones ancestrales de producción Forma de organización asociativa |
| Condiciones de la Demanda | Estudio de la Demanda | Conocimiento de Necesidades del consumidor. Existencia de alianzas productivas estratégicas con casas comerciales y organismos gubernamentales. |
| Industria Relacionada y de Apoyo | Organizaciones y gobierno | Apoyo gubernamental e Institucional FEDECACAO, que incentivan y promocionan la producción y comercialización sostenible y sustentable |
| Estrategia de la Empresa Estructura y Rivalidad | Planeación estratégica | Tienen elementos básicos de planeación. Las estrategias de negocios conocidas por socios llegan a la comercialización con pequeños comerciantes o directamente con grandes productos como Casa Luker o COLCOCOA. Fijación de objetivos a mediano y corto plazo. El proceso de producción del grano no es tecnificado as estrategias de negocios conocidas por los socios llegan a la comercialización con pequeños comerciantes |

| Factores | Indicadores | Características |
|----------|--------------------------------|--|
| | | Seguimiento y evaluación del manejo de técnica del producto. |
| | Cadena de valor | Identificación de proveedores. Conocen la capacidad de producción y proceso productivo Procesos de beneficio artesanales. Existencia de procesos productivos a nivel individual exitosos El control de calidad lo realizan intermediarios. Comercialización a través de intermediarios y grandes casas comerciales. |
| | Mercado local y Nacional | Conocimiento de la competencia directa e indirecta Fijación de precios conforme a las variaciones del mercado y calidades del producto. |
| | Contabilidad y Finanzas | Aspectos contables muy básicos, supeditada a un externo cómo asesor. No hay planificación financiera. Desconocimiento de costos de producción y financieros Desconocimiento de márgenes de utilidad. Escasa cuantificación de activos. |
| | Clima Laboral y Medio Ambiente | Junta Directiva posee líderes naturales. Administración y gerencia con habilidades básicas. Escasa capacitación en asociatividad y emprendimiento. Comunicación informal colectiva. Promoción de protección del medio ambiente. |
| | Sistemas de Información | Escaso uso de herramientas TIC. La información poco contribuye a la toma de decisiones. |

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con lo obtenido, se describen los hallazgos por factor:

- **Condiciones de factores.** La competitividad de las organizaciones no depende en gran medida del tiempo o de la permanencia dentro de la cadena productiva del cacao, sino que depende del buen manejo y responsabilidad social y económica en la gestión de sus procesos asociativos. Así mismo, se destaca que el desarrollo de un liderazgo que sea confiable, dinamizador y muy transparente, a un buen nivel de estrategias de comercialización del grano y a la realización de alianzas estratégicas, permiten incrementar la competitividad de las asociaciones.

El producto obtenido es llevado a centros de compra en la medida que se beneficia y su almacenamiento depende del cambio en el precio. Y, la mano de obra proviene en su mayoría de los mismos asociados de cada grupo asociativo de los cuales en gran cantidad son hombres, mayores de 50 años que desarrollan las labores culturales de siembra, cosecha y mantenimiento de forma tradicional que en algunos casos afecta la calidad del grano al no existir una estandarización de los procesos, afectando el precio del grano a la hora de su comercialización.

- **Condiciones de la demanda.** En cuanto a las condiciones de la demanda, los grupos asociativos no realizan ningún tipo de estudios de mercado. El producto es comercializado en grano dando respuesta a 2 líneas básicas que es cacao premium y cacao tradicional. Existe un desconocimiento de las asociaciones del comportamiento y tendencias del mercado en el contexto internacional y nacional y por lo tanto, este es un factor que incide en el bajo poder de negociación de las asociaciones en la venta del producto.

- **Industria relacionada y de apoyo.** Debido a la gran aceptación que tiene el producto debido a que en la región del Huila, este se encuentra libre de Cadmio las grandes empresas como Casa Luker, COLCOA y Compañía Nacional de Chocolates, hacen presencia para la compra del grano, brindando apoyo que va desde la tecnificación hasta lograr la comercialización del grano buscando mejorar la calidad y por ende el precio final.

- **Estrategia de la empresa estructura y rivalidad.** En relación con las actividades de planeación estratégica, estas organizaciones tienen un limitado conocimiento sobre el tema y por ende una deficiente aplicación en contextos gerenciales. Sus objetivos son a corto y mediano plazo pero están ligados más a lo técnico que a una visión estratégica de las organizaciones, por lo tanto los objetivos no son cuantificables ni medibles en el tiempo. Los procesos de producción y técnicas de manejo se desarrollan en algunos casos basados en un arraigo cultural. Sin

embargo, ya algunos grupos han iniciado acciones de cambio y de innovación que dependen de ayudas económicas que proporcionan grupos empresariales o de entidades gubernamentales.

La producción del grano se ha mantenido en un pequeño crecimiento en la producción del grano por hectárea, gracias a la implementación de algunos desarrollos tecnológicos en la siembra con genéticas de alta producción y de mejora en algunos establecimientos de beneficio. Sin embargo, se hace necesario desarrollar estrategias que permitan incrementar en gran medida la productividad de las organizaciones de cacaocultores.

El sistema contable de estas organizaciones es muy deficiente. No se tienen claros ni se llevan al día los estados financieros básicos, las empresas solo llevan libros de registro de algunos gastos y de aportes hechos por los asociados. Esta situación no les permite a estas organizaciones acceder a líneas de crédito afectando un verdadero apalancamiento financiero de las mismas.

El desconocer todos estos aspectos, hace que estas organizaciones estén en desventaja frente a otras organizaciones como por ejemplo las existentes en la región del norte del Huila o de otros departamentos, ya que requieren nuevas estrategias gerenciales, de marketing, mejora en los procesos, mejora en la comunicación, en el uso de tecnologías que contribuyan a despejar la toma de decisiones, que permitan aumentar su nivel de productividad y competitividad en el mercado regional, nacional e internacional.

4.2. Caracterización de los Asociados Cacaocultores

Como se mencionó en la metodología, se aplicaron 185 encuestas a los asociados de las distintas asociaciones cacaoteras del occidente del Huila con el fin de evidenciar la realidad de esta comunidad desde el ámbito socio económico, cultural y productivo, y así, obtener

información fiable relacionada con la identificación de variables que afectan positiva o negativamente la productividad de la organización (ver Anexo 9).

4.2.1. Información Sociodemográfica

El 81% de los asociados corresponden a hombres, las mujeres tienen un porcentaje de presencia similar en todas las asociaciones; sin embargo, las mujeres que pertenecen a estos grupos juegan un papel muy activo siendo parte de los diferentes comités y ejerciendo liderazgo dentro de los mismos. Cerca del 92% de los asociados se encuentran en edades entre 46 y 80 años, se evidencia que no hay asociados con edad entre 18 y 29 años, y tan solo 4 asociados tienen más de 80 años. El nivel académico de los asociados se concentra en educación primaria con el 75%, tan solo 1 asociado es profesional universitario, se encuentra que todos los asociados tienen un nivel de estudio. En cuanto a la edad de los hijos de los asociados, se encuentra que el 58% están entre 22 y 30 años, seguido del 35% con edades entre 15 y 21 años. El 90% de los asociados se encuentran casados.

La vivienda de los asociados es reportada como propia y con una edad de construcción mayor a 10 años. Las características de las condiciones de la vivienda rural están enmarcadas de acuerdo con el municipio de ubicación, tal es el caso de Paicol y Tesalia en su mayoría han sido construidas en Bahareque con techo en teja de barro, con una antigüedad aproximada de 50 años, mientras que en la zona de los municipios de La Plata y Nátaga están construidas en su mayoría en ladrillo y techos de zinc con una antigüedad de 30 años aproximadamente. El principal material de construcción es ladrillo (64%) y adobe (36%). El techo de la vivienda más usado es Teja de Zinc con el 80% de las viviendas. Se reporta que el 96% de las viviendas no tienen sistema sismo resistente en su construcción. En cuanto al piso, el 83% de las viviendas tiene

cemento liso y el 17% tableta, el 98% de las viviendas tienen más de 3 habitaciones y, todas las viviendas cuentan con servicio de energía eléctrica; sin embargo, no cuentan con sistema de alumbrado público. En cuanto al gas, solo el 42% lo usan, el 52% de las viviendas emplean leña para cocinar.

El sistema de agua utilizado para el consumo humano, riego y alimentación de animales no es potable, proviene directamente de las fuentes hídricas y de acueductos veredales. El sistema de alcantarillado de estas viviendas conduce en su mayoría a un pozo séptico para cada vivienda dando cumplimiento a la normativa de cada Municipio.

En cuanto al acceso vehicular, se encontró que el 92% cuentan con vías de acceso. El acceso a los predios de los asociados se realiza a través de vías terciarias, son destapadas en su mayoría conducen hasta las viviendas garantizando el acceso de los vehículos para el ingreso de sus habitantes, sus familias y las materias primas requeridas para la producción. En la Tabla 13 se aprecian los datos en mayor detalle por cada asociación.

Tabla 13.

Información sociodemográfica de los asociados

| Variable | Medida | Total La Plata | Total Paicol | Total Nátaga | Total Tesalia | Total | Porcentaje |
|------------------|---------------|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| Género | Masculino | 39 | 25 | 24 | 63 | 151 | 81,62% |
| | Femenino | 10 | 6 | 5 | 13 | 34 | 18,38% |
| Rango de edad | 29-45 | 2 | 0 | 1 | 4 | 7 | 3,78% |
| | 46-60 | 21 | 9 | 16 | 39 | 85 | 45,95% |
| | 60-80 | 24 | 20 | 12 | 33 | 89 | 48,11% |
| Estado civil | Casado | 44 | 29 | 26 | 67 | 166 | 89,73% |
| | Soltero | 4 | 1 | 3 | 9 | 17 | 9,19% |
| Nivel de estudio | Primaria | 33 | 24 | 21 | 58 | 136 | 73,51% |
| | Educ. Media | 15 | 7 | 8 | 18 | 48 | 25,95% |

| Variable | Medida | Total La Plata | Total Paicol | Total Nátaga | Total Tesalia | Total | Porcentaje |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|---------------|-------|------------|
| Edad hijos | 0-14 años | 4 | 0 | 2 | 8 | 14 | 2,62% |
| | 15- 21 años | 48 | 33 | 30 | 75 | 186 | 34,77% |
| | 22-30 | 72 | 56 | 49 | 136 | 313 | 58,50% |
| | 31-40 años | 11 | 2 | 1 | 0 | 14 | 2,62% |
| | 41 y más | 4 | 4 | 0 | 0 | 8 | 1,50% |
| Vivienda propia | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100,00% |
| Edad vivienda | Más de 10 años | 48 | 31 | 29 | 76 | 184 | 99,46% |
| Material de construcción | Ladrillo | 31 | 20 | 18 | 48 | 117 | 63,24% |
| | Adobe | 18 | 11 | 11 | 28 | 68 | 36,76% |
| Techo de la vivienda | Zinc | 38 | 26 | 23 | 60 | 147 | 79,46% |
| | Teja | 11 | 5 | 6 | 16 | 38 | 20,54% |
| Sismo resistencia | Si | 2 | 1 | 1 | 4 | 8 | 4,32% |
| | No | 47 | 30 | 28 | 72 | 177 | 95,68% |
| Piso de la vivienda | Cemento liso | 42 | 27 | 24 | 60 | 153 | 82,70% |
| | Tableta | 7 | 4 | 5 | 16 | 32 | 17,30% |
| Número de habitaciones | 3 | 38 | 24 | 22 | 64 | 148 | 80,00% |
| | 4 | 9 | 7 | 7 | 12 | 35 | 18,92% |
| La cocina funciona con | Leña | 29 | 18 | 17 | 44 | 108 | 58,38% |
| | Gas | 20 | 13 | 12 | 32 | 77 | 41,62% |
| Acceso vehicular | Si | 46 | 29 | 27 | 69 | 171 | 92,43% |
| | No | 3 | 2 | 2 | 7 | 14 | 7,57% |

Nota. Elaboración propia.

4.2.2. Información Socioeconómica

Los asociados no solo se dedican a la agricultura, el 53% reporta también realizar actividades pecuarias en sus predios, en mayor medida los asociados de Tesalia y La Plata. Se reconoce un total de 1.660 hectáreas propiedad de los asociados, de las cuales el 45% se ubican en Tesalia, seguido de La Plata con 26%, en Paicol y Nátaga se cuenta con la misma cantidad de

tierra. Sin embargo, se identificó que el 29% de las tierras están destinadas a la siembra de cacao, donde Tesalia y La Plata, al tener más área, aportan con el 43% el 25%, del cacao. Así mismo, se identifica todas las asociaciones siembran entre el 28 y 32% de sus tierras en cacao. Por último, se destaca que todos los asociados encuestados son propietarios de sus tierras. En la Tabla 14, se aprecian los datos en mayor detalle por cada asociación.

Tabla 14.

Información socioeconómica de los asociados

| Variable | Medida | Total La Plata | Total Paicol | Total Nátaga | Total Tesalia | Total | Porcentaje |
|-------------------------------|-----------------|----------------|--------------|--------------|---------------|-------|------------|
| Actividad económica | Agricultura | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 65,37% |
| | Pecuaria | 25 | 17 | 16 | 40 | 98 | 34,63% |
| | Otra | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% |
| Cantidad hectáreas del predio | Hectáreas | 437 | 249 | 238 | 736 | 1660 | NA |
| Cantidad hectáreas en cacao | Hectáreas cacao | 123 | 76 | 76 | 207 | 482 | 29,04% |
| Tierra propia | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100,00% |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% |

Nota. Elaboración propia.

4.2.3. Cultivo y Procesamiento del Cacao

El cacao producido por las asociaciones no es procesado en lo absoluto, este cacao es comercializado por intermediarios en su totalidad. El 50% de los asociados conocen las dinámicas de mercadeo que permiten fijar el precio de venta. En cuanto al cultivo, se encuentra que el 10% emplea químicos, sin embargo, el 100% emplea pesticidas.

Los asociados indican tener disposición a la instalación de sistemas de riego en sus cultivos. Ningún asociado cuenta con certificación de sus cultivos. En cuanto a los procesos de

siembra, todas las plantaciones tienen sombrero; así mismo, la totalidad ha recibido asesoría técnica a pesar de que el 90% indica no se suficiente. Las principales capacitaciones han abordado temas técnicos y administrativos. El 85% ha renovado cultivos en los últimos 5 años. En la siguiente tabla, se aprecian los datos en mayor detalle por cada asociación.

Tabla 15.

Procesamiento del cacao por los asociados

| Variable | Medida | Total La Plata | Total Paicol | Total Nátaga | Total Tesalia | Total | Porcentaje |
|---|--------|----------------|--------------|--------------|---------------|-------|------------|
| ¿El cacao obtenido lo procesa? | No | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100% |
| ¿Conoce los criterios técnicos para establecer el precio de su cacao? | Si | 23 | 15 | 14 | 38 | 90 | 48,51% |
| | No | 24 | 16 | 15 | 38 | 95 | 50,00% |
| ¿Utiliza químicos en la producción del cacao? | Si | 5 | 2 | 2 | 9 | 20 | 9,46% |
| | No | 42 | 29 | 27 | 67 | 165 | 89,05% |
| ¿Aplica pesticidas en el cultivo? | No | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100% |
| ¿Ha hecho estudio de suelos en el cultivo del cacao? | Si | 4 | 3 | 2 | 5 | 16 | 7,16% |
| | No | 43 | 28 | 27 | 71 | 169 | 91,35% |
| ¿Aplica riego al cultivo del cacao? | Si | 46 | 31 | 29 | 76 | 184 | 98,38% |
| | No | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,14% |
| ¿Recibe asesoría técnica al cultivo? | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100% |
| ¿Es suficiente la asesoría que recibe? | Si | 46 | 2 | 3 | 7 | 19 | 8,78% |
| | No | 42 | 29 | 26 | 69 | 166 | 89,73% |
| ¿Tiene algún tipo de certificación? | No | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100% |
| ¿En los últimos 5 años ha hecho | Si | 40 | 28 | 24 | 65 | 156 | 84,73% |
| | No | 7 | 3 | 5 | 11 | 29 | 13,78% |

| Variable | Medida | Total La Plata | Total Paicol | Total Nátaga | Total Tesalia | Total | Porcentaje |
|-------------------------------|--------|----------------|--------------|--------------|---------------|-------|------------|
| renovación en cultivo? | | | | | | | |
| ¿Tiene sombrío en su cultivo? | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 100% |

Nota. Elaboración propia.

4.2.3.1. Análisis de la Caracterización de los Asociados.

Se observa que las condiciones socioeconómicas de los miembros y sus familias pertenecientes a las cuatro organizaciones asociativas objeto de análisis, no son las mejores ya que poseen predios considerados como de pequeña extensión, entre 2 y 6 hectáreas que cuentan con una vivienda familiar en la que alrededor de ella se produce, beneficia y cosecha el grano. Las viviendas son en su mayoría con una antigüedad de más de 30 años, construidas en bahareque con techos de teja y de ladrillo con techos de zinc que se encuentran pañetadas en adobe y cemento con una pintura de cal, cuentan con servicios públicos básicos de agua no potable, energía eléctrica domiciliaria, manejo de aguas residuales para las viviendas y en pocos casos para el sistema productivo de la finca.

En cuanto a la mano de obra, esta proviene de los miembros de la misma familia y en pocas ocasiones se recurre a la colaboración por parte de los vecinos o habitantes de la comunidad. Otro factor relevante de la mano de obra es que las personas de avanzada edad evidencian el escaso relevo generacional ya que los hijos y nietos han decidido migrar a las zonas urbanas en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

En la Zona occidente del departamento del Huila, la producción de cacao se encuentra concentrada en los pequeños productores quienes, por la necesidad de surgir, participar y competir en el mercado acuden a la posibilidad de asociarse,; sin embargo los resultados

obtenidos reafirman la problemática que dio origen a esta investigación, que vinculadas a la limitada visión y creatividad del grupo, al igual que la individualidad producto de las limitaciones económicas y resistencia al cambio, terminan afectando la productividad del sector.

Las inadecuadas prácticas de los cultivos, tanto en la producción como en el beneficio, así como la comercialización del cacao, la insuficiente y obsoleta infraestructura para el beneficio, en donde los sistemas de manejo de aguas residuales resultantes del proceso productivo generan un factor contaminante que termina en las fuentes hídricas aguas abajo, incumpliendo con las garantías necesarias para obtener procesos de certificación que respalden el proceso productivo para garantizar por una parte las calidades del producto y por otra un factor diferenciador para participar y posicionarse en el mercado.

La titularidad de los predios es un factor relevante, ya que para esta población de productores los predios son propios y tienen plena disposición para desarrollar la actividad productiva.

En el proceso de comercialización se observa que los cacaocultores venden el producto en las cabeceras municipales; sin embargo, al vender el grano éste no es seleccionado desconociendo las cualidades y calidades del producto, afectando la consideración y reconocimiento del producto en el mercado sin alcanzar precios favorables para lograr ingresos benéficos para su sustento.

Surgen otros retos y es que las asociaciones inician esfuerzos en búsqueda de la calidad mediante el beneficio en centros de acopio buscando unificar la calidad del grano para poder ser comercializado con grandes empresas que así lo demandan en búsqueda de la exportación del grano por su nivel de calidad Premium.

Las asociaciones de Cacaocultores del occidente del Huila son organizaciones sin ánimo de lucro creadas para lograr fortalecerse, integrarse y poder mejorar la productividad y la calidad de vida de sus asociados. Sin embargo, estas en los años que tienen que en algunos casos superan los 20 años de legalización, han adolecido de una planeación y direccionamiento estratégico ya que desconocen la competencia, no tienen un plan de mercadeo, sus miembros no cuentan con procesos de formación en diferentes aspectos que van desde lo asociativo, productivo y empresarial. Todas estas situaciones han impedido que estas organizaciones solidarias y sus miembros puedan lograr niveles de productividad y competitividad.

4.3. Factores Claves para la Gestión y Organización de las Asociaciones Cacaoteras

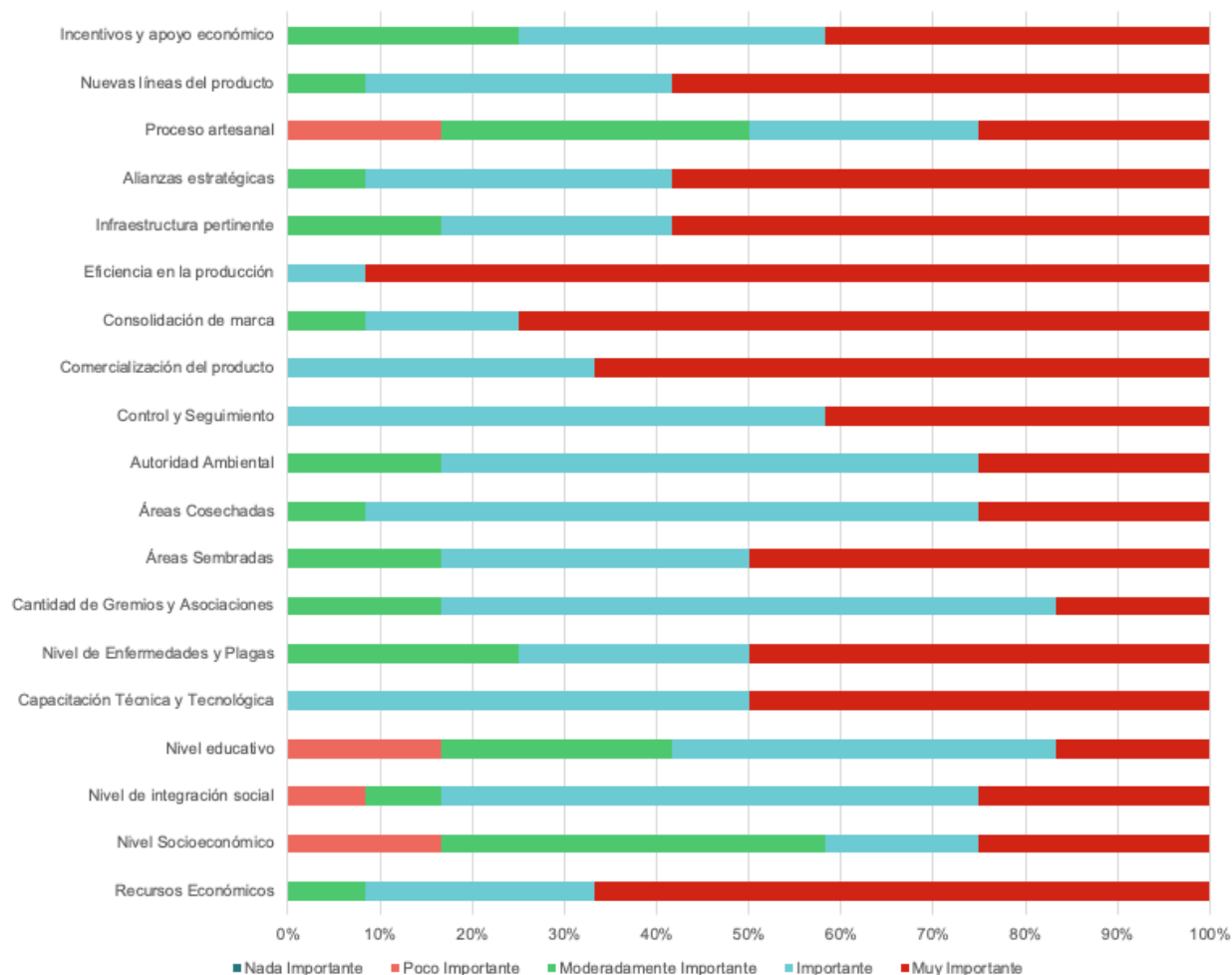
De acuerdo con los resultados obtenidos de la consulta con expertos a través del método Delphi, fue posible identificar aquellos factores que propician la gestión y organización de las asociaciones cacaoteras. A continuación, se presentan los hallazgos discriminados por pregunta.

4.3.1. Factores Relacionados con la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio.

Los doce expertos consultados indicaron que los factores con mayor importancia se concentran en 10: eficiencia en la producción, consolidación de marca, nuevas líneas del producto, alianzas estratégicas, infraestructura pertinente, comercialización del producto, control y seguimiento, áreas sembradas, capacitación técnica y tecnológica, y recursos económicos. Los factores considerados menos importantes fueron: proceso Artesanal, nivel educativo y nivel socioeconómico. En la Figura 11, se evidencian los resultados de la importancia obtenida de la consulta de expertos.

Figura 11.

Factores relacionados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones.



Nota. Elaboración propia.

Se observa que el factor con mayor importancia es la eficiencia en la producción, puesto que se evidencian bajos niveles de producción del grano que no supera los 450 kilos por hectárea. Se resalta que la necesidad de que se fortalezca la asociatividad en las agremiaciones de la región para aumentar su capacidad y fortalecimiento. Es necesario vincular a las

organizaciones ambientales del orden nacional y regional que verifiquen y controlen la producción aplicando buenas prácticas y la comercialización legal del grano del cacao.

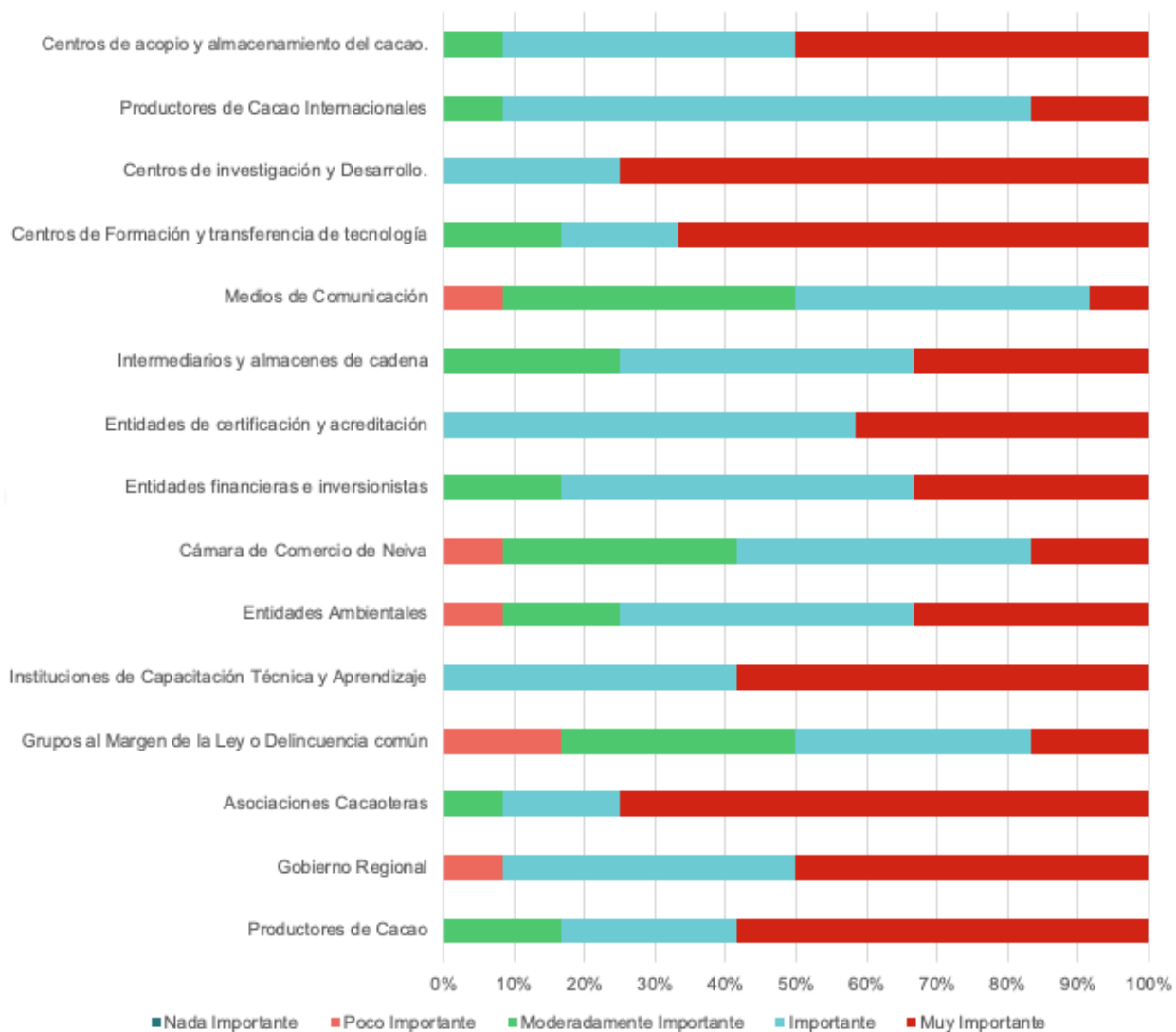
Así mismo, se hace necesario desarrollar estrategias de mercadeo que sean apoyadas por los organismos promotores del sector público y privado que fortalezca e incremente el nivel de comercialización por parte de los grupos asociativos de Occidente. Es importante que los grupos asociativos desarrollen estrategias de mercadeo estratégico y de apoyo gubernamental, que permita la consolidación de una marca de reconocimiento regional y nacional. También se requiere mejorar las condiciones básicas en aspectos técnicos para mejorar la producción, al igual que de los servicios públicos en la zona donde se desarrollan estos proyectos productivos; así como, trabajar y diseñar un portafolio de diferentes productos que permitan ser más competitivos.

4.3.2. Importancia de los Actores Relacionados con la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio

Para esta variable, los expertos consultados indicaron que los actores con mayor importancia son: centros de investigación y desarrollo, asociaciones cacaoteras, instituciones de capacitación técnica y aprendizaje, centros de acopio y almacenamiento, entidades de certificación, productores de cacao y gobierno regional. Los actores considerados menos importantes fueron: medios de comunicación, cámara de comercio del Huila y grupos al margen de la ley. En la Figura 12, se evidencian los resultados de la importancia obtenida de la consulta de expertos.

Figura 12.

Importancia de los actores relacionados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones



Nota. Elaboración propia.

Indudablemente el rol de los productores de cacao juega un papel importante. Para ello, se requiere un alto compromiso tanto en la producción como en la participación asociativa de sus miembros y familiares. De la misma manera, el gobierno regional debe propiciar los espacios

para el logro del aumento de la productividad y la competitividad de los grupos asociativos; puesto que estos últimos dan una orientación muy clara que la mejor estrategia para lograr la competitividad de las organizaciones es a través de la asociatividad de sus miembros y la integración entre estos.

Se reconoce que los centros de investigación y los centros de enseñanza aúnen esfuerzos y tengan claro los roles que cada organismo desarrolle logrando mayor efectividad en el impacto para lograr un mayor desarrollo de las organizaciones solidarias. La necesidad de tener productos con certificaciones en diferentes ámbitos que van desde certificación de origen a certificación de calidad del grano se hace cada vez más latente y obligatoria para ocupar posición en el mercado.

4.3.3. Condiciones Básicas Relacionadas con la Productividad, Competitividad y

Oportunidad del Negocio

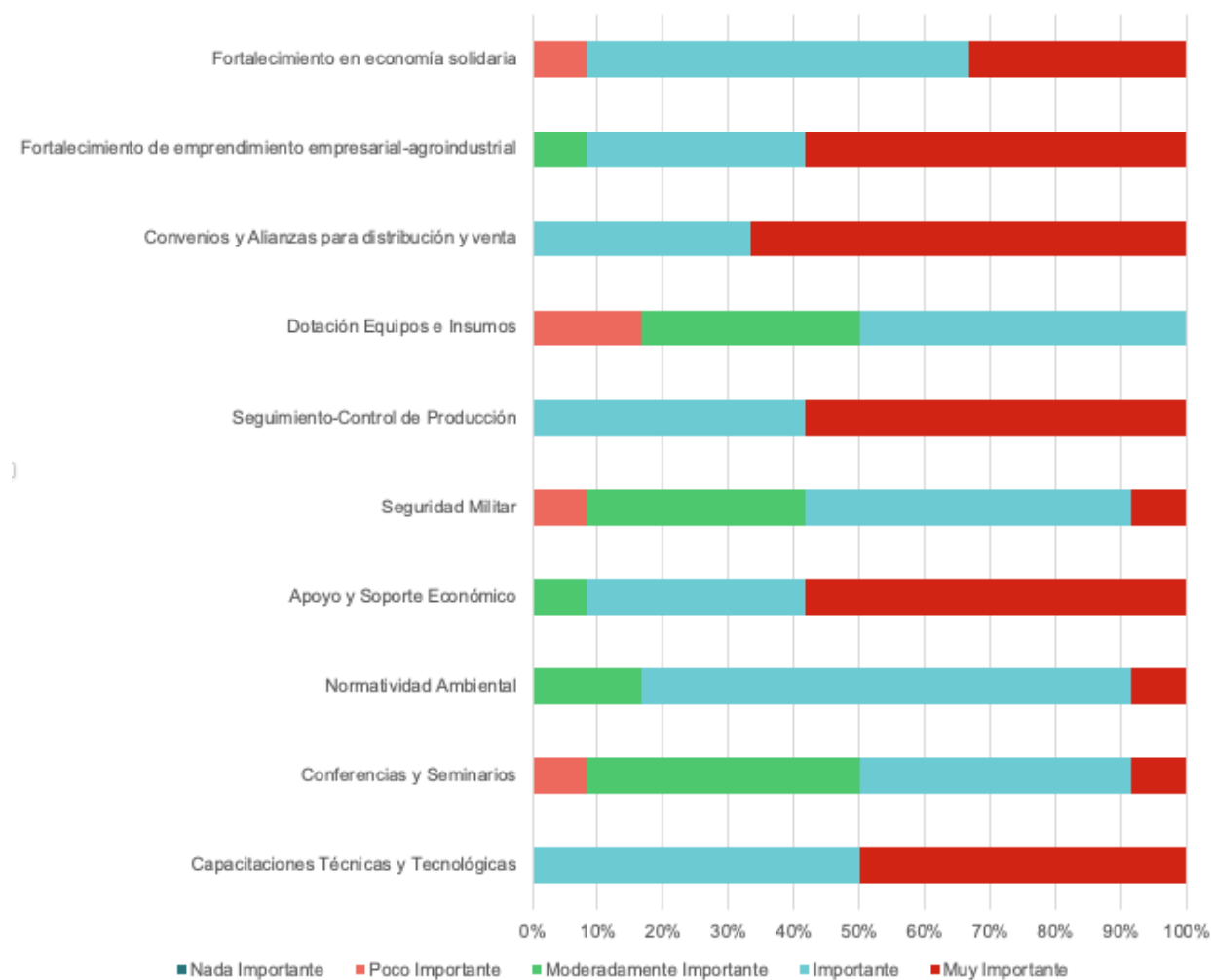
Como se había evaluado anteriormente, es necesario recalcar la necesidad de desarrollar formación continua y de calidad que dé respuesta a las necesidades de los asociados. El rol de las entidades que ejercen un control ambiental juega un papel importante que evite la comercialización sin el respeto a la normatividad de productos derivados del grano en Colombia. La demanda de apoyos económicos para apalancar los proyectos productivos es imperante. Igualmente se requiere del apoyo gubernamental y de organismos de apoyo al sector Cacaocultor. La seguridad rural es necesaria para que sean garantizadas las condiciones de seguridad a los asociados y sus organizaciones.

Los Convenios y Alianzas para distribución y venta deben atenderse en pro de desarrollar alianzas estratégicas que beneficien los stakeholders que hacen parte de la cadena de comercialización que permita un ganar - ganar por parte de todos. Así mismo, el fortalecimiento

en economía solidaria facilitará los procesos de formación y desarrollo de una cultura solidaria en estas organizaciones como modelo organizacional que permita fortalecer el sector Cacaocultor. En la Figura 13, se observan los resultados de la importancia obtenida de la consulta de expertos.

Figura 13.

Actividades para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones



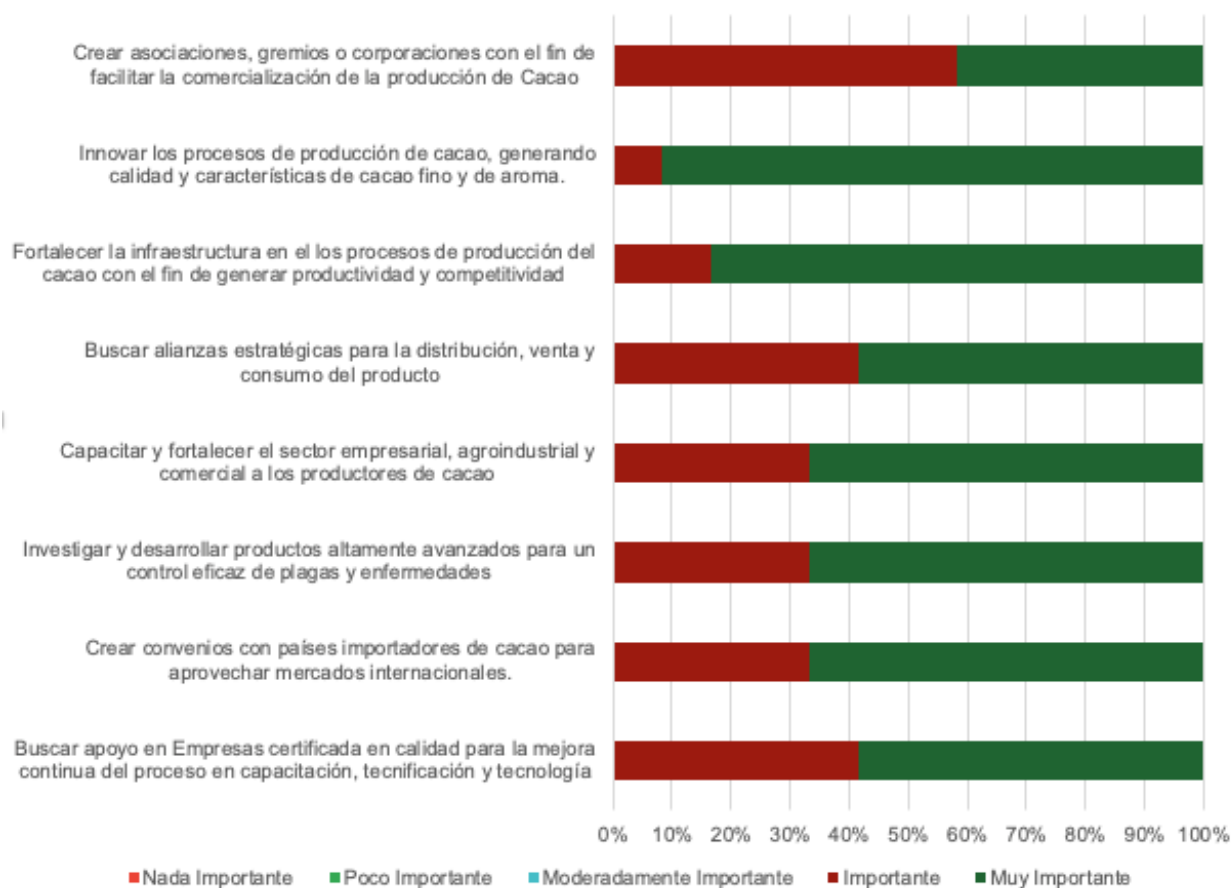
Nota. Elaboración propia.

4.3.4. Estrategias para Mejorar la Productividad, Competitividad y Oportunidad del Negocio

En la Figura 14 se aprecia el grado de importancia para cada estrategia planteada.

Figura 14.

Estrategias para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones



Nota. Elaboración propia.

Las estrategias mencionadas por los expertos fueron:

- Buscar apoyo en empresas certificadas en calidad para la mejora continua del proceso en capacitación, tecnificación y tecnología: Se evidencia el apoyo de organismos

acreditados que brinden procesos de capacitación y certificación del grano permitiendo de esta forma, el posicionamiento e incremento en el valor del precio del grano.

- Buscar alianzas estratégicas para la distribución, venta y consumo del producto: Requiere del desarrollo de estrategias de mercadeo innovadoras para lograr un mejor precio del grano, aumentando los niveles de productividad y competitividad.

- Crear convenios con países importadores de cacao para aprovechar mercados internacionales: Lo anterior requiere que se desarrolle una política clara que permita el desarrollo de convenios de apoyo que permita mejorar la calidad y aumentar la cantidad del grano que produce la región.

- Investigar y desarrollar productos altamente avanzados para un control eficaz de plagas y enfermedades

- Capacitar y fortalecer el sector empresarial, agroindustrial y comercial a los productores de cacao. Sugiere la necesidad del desarrollo de acciones de formación continua y especializada que vaya desde los sistemas de producción, pasando por procesos agroindustriales y la comercialización del grano.

- Buscar alianzas estratégicas para la distribución, venta y consumo del producto. Nuevamente se recalca el desarrollo de alianzas que permitan la comercialización efectiva.

- Fortalecer la infraestructura en los procesos de producción del cacao con el fin de generar productividad y competitividad: Requiere desarrollar acciones al corto y mediano plazo en grandes inversiones de equipos que garanticen la obtención de productos de calidad del Cacao.

- Innovar los procesos de producción de cacao, generando calidad y características de cacao fino y de aroma: Lo anterior reconoce que la investigación y el desarrollo tecnológico son grandes bases para el logro de productos con los estándares más altos de calidad.

- Crear asociaciones, gremios o corporaciones con el fin de facilitar la comercialización de la producción de Cacao: La asociatividad debe escalar en niveles, esto incluye en órganos de II y III nivel como es la participación de asociaciones y federaciones.

4.3.5. Problemáticas a Resolver para Mejorar La Productividad, Competitividad y Oportunidad Del Negocio

La consulta a expertos permitió identificar las siguientes problemáticas que requieren del apoyo institucional para mejorar los niveles de productividad, competitividad y realización del negocio:

- El componente de calidad y aprovechar los sub y coproductos como nuevas oportunidades para los productores. Esto se puede lograr mediante alianzas estratégicas con Academia, Empresa, Estado. Otra problemática es el costo de insumos para manejo fitosanitario y fertilizantes (orgánicos y/o químicos); se puede manejar con ayudas o beneficios económicos.

- Empalme generacional, ordenamiento territorial, uso apropiado de tecnología, desequilibrio entre actores cadena de valor.

- Estructurar un plan de desarrollo dinámico de la producción enmarcado y apoyado en la integralidad por los entes gubernamentales, productores, comercializadores fortaleciendo la asociatividad y la formación de los productores.

- Bajo nivel tecnológico y productivo, integración generacional, cierre de brechas comerciales, acceso a nuevas tecnologías aplicadas al sector.

- Fortalecimiento asociativo, creación de centrales de beneficio.
- Apoyo de los entes gubernamentales, pero en el caso del Occidente se necesita más

un compromiso del mismo sector Cacaocultor. En la región existen asociaciones conformadas, pero lamentablemente no funcionan de la mejor manera, hay diferencias, no hay suficiente cooperación, compromiso y así es difícil que una organización salga adelante, también es de reconocer que desde diferentes entidades e instituciones se ha tratado de apoyar, pero si el mismo gremio no se organiza es difícil avanzar.

- Establecer mecanismos de mitigación y control de plagas y enfermedades en cultivo que afectan al rededor del 40 % de la producción. 2. Segunda problemática: no existe un sistema de información consolidado de las condiciones de producción en el Departamento, donde se establezca trazabilidad y oportunidad de comercio nacional e internacional. 3. Tercera problemática: deficiencia en las condiciones de transporte de zonas productoras de cacao. 4. Cuarta problemática: se presenta un alcance cerrado a programas de renovación de cultivos y programas de fortalecimiento.

- Consolidar la cultura y vocación de producción del cacao, aprovechando sinergias y apoyos de organismos internacionales.

- Crear condiciones para un empalme generacional, el fortalecimiento de las asociaciones de productores y aumento de la productividad.

- Apoyo y capacitación para que haya emprendimientos asociados a la investigación y la innovación de mayor impacto en las asociaciones.

4.3.6. Articulación con Instituciones que Ofrecen Programas Académicos Pertinentes con las Asociaciones

Desde la perspectiva académica, los expertos consultados plantearon la posibilidad de establecer alianzas de las asociaciones con instituciones educativas, para acceder a programas de nivel técnico, tecnológico y profesional, que contribuirían a mejorar los niveles de productividad, competitividad y de oportunidad del negocio, tal como se describe a continuación:

- Desde el SENA se cuenta con el Ecosistema SENNOVA, donde se pueden desarrollar procesos articulados en las líneas programáticas de innovación, servicios tecnológicos, extensionismo tecnológico y Tecno- Parque para fortalecer o generar nuevos productos, procesos o desarrollo tecnológico.
- Gremios, universidades, organizaciones internacionales, nacionales de investigación y desarrollo tecnológico. organismos o entidades que representen consumidores internacionales.
- Iniciar con estructurar un Jardín Clonal aglomerando todas las variedades genéticas que tienen una mejor capacidad productiva y manejo fitosanitario que se pueden producir en la región
- SENA, (SER, Centros de desarrollo empresarial, doble titulación, SENNOVA). Casa Luker, Proyectos CTEL (Gobernación, MINCIENCIAS) - Clúster Cacao (Cámara de Comercio del Huila).
- En este momento hay que apuntar a la innovación en procesos de producción generando una excelente calidad del producto.
- Replicar las experiencias e incentivos que organizaciones como USAID promueve.

- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Swisscontact, Red Nacional cacaotera, embajada de Suiza, Luker, Universidad con experiencia en temas de cultivo de cacao y agroindustria del cacao
- Sena: Capacitación técnica, Cacao en producción, transformación y comercialización, en asociatividad, Agrosavia: en manejo de plagas, mejoramiento genético, - Universidad: en investigación científica producción, plagas y enfermedades, - USCO: en Investigación aplicada al cacao. Fedecacao: en comercialización del grano, promoción de la calidad, estimular la producción del grano.

Una vez obtenida la información y procesada haciendo uso de herramientas para su tabulación, se hizo necesario retroalimentar a cada uno de los expertos para una nueva ronda de preguntas a las que se le hicieron algunos ajustes de forma y en la que también se informó al experto sobre la mayor aproximación en las respuestas entregadas por los diferentes Pares. Worthen y Sanders (1987) indican que el procedimiento de intercambio puede continuar durante varias rondas más, pero los resultados comienzan a disminuir y a estabilizarse rápidamente después de la tercera ronda.

4.3.7. Aportes de Expertos Segunda Ronda de Consultas

Del análisis de aportes de los expertos en una segunda ronda, se lograron las siguientes apreciaciones:

- La baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de Cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila, es generada en gran medida por los limitados recursos que tienen sus asociados y las organizaciones solidarias y la dificultad de acceder al crédito, el bajo nivel educativo y de formación técnica y

tecnológica de los miembros que explican en parte el bajo nivel de productividad y competitividad. También inciden el hecho de que sus asociados siembran en pequeña escala, cosechan poco y la producción presenta problemas de calidad, en parte debido al no seguimiento de parámetros técnicos de producción y transformación.

- Para el logro de mejores condiciones de comercialización se requiere del desarrollo de planes de mercadeo y la implementación y fortalecimiento de alianzas estratégicas, que permitan una comercialización exitosa y un producto más competitivo y de gran reconocimiento a nivel regional y nacional.

- Es necesario reconocer la importancia y participación de los actores vinculados que afectan la productividad y competitividad de las organizaciones de Cacaocultores, se observa que tanto los organismos del sector público como es el gobierno departamental, municipal, entidades de formación y transferencia tecnológica, los órganos de control gubernamental y del sector privado en el que se encuentran las asociaciones de Cacaocultores, productores y comercializadores de cacao internacional, los centros de acopio y almacenamiento, cuyo papel es el del fortalecimiento desde diferentes ámbitos de la cadena de valor para contribuir con la mejora en los procesos y el desarrollo integral de las asociaciones de Cacaocultores de occidente del Huila.

- Las nuevas tendencias que según los expertos van a contribuir la productividad y la competitividad de las organizaciones de Cacaocultores son las siguientes: El desarrollo de procesos de educación y formación técnica especializada en aspectos de producción y comercialización acompañados de acciones de investigación y nuevos desarrollos tecnológicos en el sector, la presentación de proyectos que permitan canalizar recursos para dotación de nuevos equipos, ampliación de cultivos para incrementar la productividad; así mismo, se hace

necesario el desarrollo de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones del sector público y privado que permitan el fortalecimiento tanto en emprendimientos como de economía solidaria. Todo esto sumado al fortalecimiento de agro cadenas productivas y al desarrollo de procesos sostenibles y sustentables.

- Las estrategias que deberían ser implementadas para el aumento de la productividad y competitividad de las asociaciones de Cacaocultores son de búsqueda de alianzas que permitan acceder a acciones de formación y capacitación en diferentes aspectos técnicos y de mercadeo, de aprovechamiento de oportunidades de comercialización internacional y de incremento del consumo local y regional, el desarrollo y la implementación de investigación y desarrollo tecnológico y de asociatividad y mejora de la economía solidaria. Los principales problemas que deben resolver los entes gubernamentales que permitan que las organizaciones de Cacaocultores aumenten la productividad, competitividad y oportunidad.

4.4. Factores de Éxito de Experiencias Asociativas en el Contexto Nacional.

4.4.1. Historia De La Organización

La organización inició hace aproximadamente 17 años buscando mejorar las condiciones de los cafeteros con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, quienes los capacitaban. Se comenzaron a conformar grupos asociativos con el fin de comercializar un café diferente al que había en el mercado, el cual se consideraba no tener cualidades diferentes. Los productores obtenían un café especial sin saber que lo era, razón por la cual los intermediarios no reconocían el valor real del café afectando el ingreso real a los productores. Esto dio paso a crear una organización, que en su momento se conformó con 470 caficultores de los diferentes grupos

asociativos. Inicialmente, la asociación compraba el café a los productores y lo comercializaban a través de la Federación y las cooperativas de caficultores. Punto al cual la asociación quería llegar, y pasar a vender el producto directamente al cliente final sin intermediación; puesto que las cooperativas no pagaban los precios justos que los productores consideraban por su café. La organización se creó, desde un principio, como asociación de productores de café de alta calidad del sur occidente del Huila.

En el 2008 la organización participó en la feria de taza de la excelencia, donde se dieron a conocer las calidades del café obtenido por los productores de la asociación. En dicho evento, se reconoció la calidad del café logrando varios finalistas y primeros puestos. En ese momento, las exportadoras y multinacionales llegan a la asociación. Gracias a la excelencia del café producido, lograron certificarse con el sello FairTrade lo que les dio independencia y la oportunidad de lograr negocios sin intermediarios. Hoy en día, la asociación compra alrededor de 2 millones de kilos anuales, de los cuales el 30% son especiales o diferenciados por taza, el resto es convencional y certificados lo que representa una prima al productor de alrededor de 20 centavos de dólar por libra. Los diferentes sellos y certificaciones que la asociación acoge, como RainFores Alliance, C.A.F.E. Practices, les han dado un auge.

4.4.2. Factores de Éxito del Modelo de Negocio

Con relación a los factores de éxito de la asociación consultada, la entrevista permitió identificar los siguientes que les ha permitido mantenerse en el mercado por más de 15 años, aumentar su presencia regional, cantidad de asociados, exportaciones y articulación con clientes internacionales:

4.4.2.1. Articulación con Actores.

La asociación ha construido una estrecha relación con los clientes, en especial las exportadoras internacionales. Estas organizaciones les brindan capacitación y asesoría técnica que les permite mejorar la calidad de los productos en función de cumplir los requerimientos internacionales potenciando el valor comercial.

Otro actor importante para la asociación han sido las agencias gubernamentales, con las cuales han obtenido facilidades de equipos e infraestructura para el procesamiento del café. Caso particular es la construcción de la trilladora de micro lotes obtenida por parte de la agencia desarrollo rural, proyecto gestionado desde el 2020 y que será la primera trilladora micro lote de del occidente del Huila. Esta trilladora será instalada junto con un laboratorio de calidades, secaderos solares y una tostadora, con la cual se espera enfocarse en taza diferenciadas. Gracias a estos apoyos, los precios de la asociación son competitivos puesto que cuentan con financiación para sus procesos productivos.

Otro actor ha sido el sistema de ciencia y tecnología del Huila, a través de la Universidad Surcolombiana, la gobernación del Huila y la cámara de comercio del Huila. La asociación ha participado como integrante del clúster de café y la mesa sectorial del café representando la zona occidente.

4.4.2.2. El Compromiso del Asociado.

Los asociados evidencian un gran compromiso con las asociaciones. La mayoría de ellos se ha mantenido desde su vinculación al inicio de la creación hasta el momento actual. Estos asociados buscan la manera de aportar positivamente al crecimiento de la organización, resaltando el sentido de pertenencia.

4.4.2.3. Permanencia del Asociado.

De la mano con el factor anterior, se evidencia una actividad constante y permanente en la asociación. Los asociados vigentes son productores exitosos con fincas y procesos organizados.

4.4.2.4. Aseguramiento de la Calidad del Producto.

La asociación se preocupa y garantiza con la calidad del producto a comercializar por el asociado. Estos llevan el café donde les realizan las pruebas pertinentes permitiendo identificar las características y posibles fallos. De esta manera, el productor puede mejorar su proceso.

4.4.2.5. Vinculación de Familiares de los Asociados en el Modelo de Negocio.

La asociación cuenta con empleados hijos de asociados, quienes demuestran un gran compromiso, el cual impacta positivamente al asociado incentivándolo a mejorar y a aprovechar la organización.

4.4.2.6. Estructura Asociativa con Representación Participativa.

La asociación cuenta con 16 grupos que representan a más de 200 asociaciones distribuidas por la zona occidente del Huila. Esta estructura organizativa se definió de acuerdo con la necesidad de que todos puedan participar. Estos grupos se reúnen con sus asociaciones permitiendo el flujo vertical de la información.

4.4.2.7. Trazabilidad de la Cadena de Valor.

La asociación realiza un seguimiento a toda la cadena de valor de los asociados. A la luz de la oferta de los productos que tiene la organización, se garantiza la transparencia en la materia prima, procesos e insumos. Esta garantía es tanto para el cliente como para el productor. Este último tiene acceso a la información de la carga vendida en cuanto económica como logística. El productor es informado de las preferencias de los clientes respecto a su producto en cuanto a calidad, sabores, aromas, entre otras, lo que genera la oportunidad de contratar de manera directa entre productor y cliente.

4.4.2.8. Sistematización de la Información.

La asociación cuenta con sistemas de información que han permitido sistematizar y llevar la trazabilidad de la producción de los asociados y la calidad del producto. Esta información está al acceso del productor quien puede consultarla en cualquier momento.

4.5. Lineamientos para la Construcción de un Modelo que Mejore el Nivel de Competitividad de las Asociaciones

A partir del análisis realizado en los apartados anteriores, producto de los estudios de caso, consulta con expertos, censo a los asociados y la revisión de la literatura; se presentan los lineamientos a considerar para la construcción de lineamientos que mejoren el nivel de competitividad de las asociaciones. En la Tabla 16, se presentan los lineamientos a considerar para el despliegue de estrategias para mejorar la competitividad

Tabla 16.

Lineamientos para el diseño de un modelo para mejorar el nivel de competitividad de pequeños productores cacaoteros del Occidente del Huila

| Determinantes de Porter | Factor de restricción de la competitividad | Propuestas estratégicas |
|--------------------------------|---|--|
| Factores de producción | Consideraciones laborales | Promover la participación activa de los pequeños productores en la transferencia de conocimientos técnicos y estratégicos con apoyo institucional de instituciones de educación técnica, tecnológica y profesional Diseñar planes de estudio de educación formal y no formal direccionados al sector cacaotero |
| | Infraestructura vial | Gestionar ante las autoridades municipales, departamentales y nacionales el desarrollo y mantenimiento de vías terciarias en las zonas de producción de cacao |
| | Medios de transporte | Gestión gremial y de las asociaciones de rutas de transporte que faciliten los procesos de acopio y comercialización de la producción de cacao |
| | Financiación de la producción | Promover un fondo de garantías específico para el sector cacaotero que facilite el acceso ágil y oportuno al pequeño productor de cacao que facilite atender sus necesidades de apalancamiento temporal. Gestionar con el apoyo del gremio, la creación de centros de abastecimiento de insumos con líneas de crédito de fácil acceso y con el concurso del Ministerio de Agricultura, FEDECACAO y el sector cooperativo |
| | Procesos de producción | Articular la academia con el sector para fomentar la investigación aplicada orientada a generar Procesos de innovación en la cadena productiva del cacao Promover la vinculación del SENA para la capacitación en normas de calidad y conocimiento de requisitos del cliente y en buenas prácticas agrícolas Iniciar un proceso de preparación de jóvenes para la renovación generacional en un cultivo con gran potencial de mercado. Fortalecer la infraestructura en los procesos de transformación del cacao con la participación de las asociaciones para conquistar nuevos mercados y mejorar los ingresos de los pequeños productores. |

| Determinantes de Porter | Factor de restricción de la competitividad | Propuestas estratégicas |
|---|---|---|
| | | <p>Estimular la certificación en los procesos de producción y transformación del cacao para mejorar las condiciones de negociación de las asociaciones.</p> <p>Gestionar la creación de laboratorios locales de calidad para la evaluación y mejora continua de los procesos de producción.</p> |
| Demanda y condiciones de mercado | <p>Adaptabilidad a los nuevos productos</p> <p>Ampliar el acceso a los mercados, especialmente a nivel internacional</p> | <p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior del orden regional y local para análisis de tendencias y de competitividad del sector cacaotero</p> <p>Creación de una conciencia de producto a través de campañas publicitarias genéricas y demostraciones. Tanto a nivel nacional como internacional</p> <p>Con base en resultados de investigación y propuestas de innovación, identificar nuevos mercados objetivos de productos derivados del cacao</p> |
| Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. | <p>Mejora del flujo de información sobre la gestión entre las partes interesadas del sector</p> <p>Flujo de información de los clientes</p> <p>Integración asociativa</p> | <p>Gestionar desde las organizaciones y con apoyo institucional, un mejoramiento en la gestión de la cadena de valor y en el que se incorpore: estructuración de proyectos, comunicaciones permanentes con aliados estratégicos; sesiones de misiones comerciales nacionales y extranjeras.</p> <p>Crear con el gremio cacaotero y las asociaciones una base de datos relacionados con la cadena productiva del cacao, como soporte para la toma de decisiones y análisis de competitividad</p> <p>Fortalecer alianzas estratégicas de las asociaciones con los proveedores de insumos y comercializadores para adelantar acciones conjuntas orientadas a crear el clúster del cacao dentro de la política agroindustrial del Plan de Desarrollo</p> <p>Segmentar mejor el mercado del cacao y caracterizar cada segmento teniendo en cuenta tamaño de mercado, necesidades, expectativas, requisitos de calidad, nivel de satisfacción, interés en nuevos productos.</p> <p>Desarrollar un plan de fortalecimiento de las asociaciones para recuperar antiguos socios, atraer nuevos socios y escalarlas de tal manera que se logre a consolidación de órganos de II y III nivel.</p> <p>Promover alianzas con otras asociaciones de productores del país y adelantar acciones</p> |

| Determinantes de Porter | Factor de restricción de la competitividad | Propuestas estratégicas |
|-------------------------------|--|---|
| | | conjuntas para mejorar su nivel de productividad, competitividad y capacidad de negociación en procesos de comercialización |
| Factores de oportunidad | Hacer frente a las fluctuaciones de los precios y los tipos de cambio | Diseñar por asociación un plan estratégico orientado al fortalecimiento organizacional, mejorar la productividad, fomentar la investigación científica y diversificar los mercados Promover un sistemas cooperativo de seguro de cambio para el sector del cacao |
| Política y apoyo del gobierno | Presencia de la iniciativa privada en las instituciones de investigación | Atraer al sector privado para que invierta en el ámbito de la investigación y el desarrollo con el concurso de grupos de investigación de instituciones de educación superior IES y centros de investigación |
| | Servicios públicos básicos | Gestionar el desarrollo de proyectos relacionados con el mejoramiento en la prestación de servicios básicos de agua, electricidad, comunicaciones |
| | Desarrollo de la capacidad de transformación | Creación de más unidades/plantas de procesamiento de cacao para aumentar la capacidad local de procesamiento de cacao |
| | Política financiera y crediticia | Revisar y actualizar las políticas financieras y crediticias para apoyar a los cacaocultores y a la agroindustria derivada del sector |

Nota. Elaboración propia.

4.5.1. Lineamientos para Mejorar la Competitividad desde la Gerencia Integral de Proyectos

La gerencia de proyectos en las organizaciones empresariales es cada vez más necesaria. En los últimos años, los investigadores se han interesado cada vez más por los factores que pueden influir en la eficacia de la gestión de proyectos. Las investigaciones anteriores en este ámbito han examinado diferentes formas de organizar la gestión de proyectos. Los factores críticos de éxito y fracaso en la gestión de proyectos señalan la necesidad de realizar estudios empíricos sobre cómo podrían utilizarse las herramientas y métodos de gestión de proyectos para

mejorar su calidad. A continuación, se establecen lineamientos de actuación desde la gerencia integral de proyectos, consolidadas a partir de los resultados anteriores:

4.5.1.1. Identificación y Análisis de Necesidades.

Las asociaciones deben emprender actividades que permitan la permanente, oportuna y pertinente identificación de los problemas y necesidades, tanto internas como externas, para así establecer rutas de acción mediante la formulación de proyectos. Las asociaciones cuentan debilidades en mano de obra, transporte, proveedores, costos de materia prima, transformación y comercialización. Estas dificultades son oportunidades para generar propuestas que apalanquen recursos competir con el mercado nacional y en el mercado internacional.

Estas actividades han de realizarse de la mano de instituciones y organizaciones de apoyo como las universidades, centros de investigación, Cámara de Comercio del Huila, Gobernación del Huila, AGROSAVIA, FEDECACAO y el SENA. El trabajo articulado, la disposición y diligencia permitirá un crecimiento exponencial de la competitividad a través de la solución a necesidades.

4.5.1.2. Formulación de Proyectos.

La formulación de los proyectos que del numeral anterior se generen, permitirán conseguir y obtener esos recursos para llevarlos a cabo. Esta formulación debe ser mediante un proceso de apoyo y pedagógico, que les permita obtener recursos y aprender y apropiar las metodologías pertinentes para continuar de manera independiente estas labores. Es común que las asociaciones obtengan recursos con apoyo de organizaciones externas, pero cuando deben

ejecutarlos o intentar obtener otros fondos, estas no podrán lograrlo debido a la dependencia del conocimiento y la experiencia de las entidades externas.

4.5.1.3. Planificación y Ejecución de Proyectos.

Una vez obtenido y logrado los proyectos, los procesos de planificación deben ser minuciosos y rigurosos, acompañados de metodologías propias del sector y sus actividades, y conscientes de las capacidades actuales. El éxito de los proyectos debe ser permanente en todas las etapas, y formularlos adecuadamente debe dar paso a una ejecución exitosa.

4.5.1.4. Monitoreo y Cierre de Proyectos.

Los proyectos siempre deben ser materia de estudio y seguimiento. Lograr observarlos para intervenirlos oportunamente permitirá evitar situaciones que los lleven al fracaso. Las asociaciones deben adoptar metodologías de gerencia de proyectos que les permita llevar a feliz término todas las iniciativas que emprendan. Así mismo, aprender las experiencias y realizar actividades de prospección aportará al logro del fortalecimiento de la competitividad.

5. Conclusiones

Colombia cuenta con un auge en el mercado internacional del cacao, este importante desarrollo motivó un análisis para investigar la competitividad del sector en el Huila y poder establecer lineamientos para su fortalecimiento.

El estudio permitió diagnosticar el estado actual de las organizaciones asociativas de cacao del occidente del Huila mediante análisis DOFA, Diamante de Porter y el enfoque de gerencia integral de proyectos. Las asociaciones estudiadas cuentan con una baja calificación al no desarrollar procesos de innovación, asociatividad, impacto, mercadeo y financiación. Estas debilidades afectan la sostenibilidad de las organizaciones a un largo plazo. A pesar de esto, el sector de cacao se caracteriza por tener un amplio know how (Saber Cómo) y disposición por parte de los cacaoteros.

El precio del cacao es una gran amenaza para el desarrollo de las asociaciones, en especial para aquellas pequeñas y que no cuentan con estructura financiera que los respalde. La intermediación en este sector es alta y las amenazas ambientales afectan considerablemente la producción de cacao. La misma volatilidad de los precios del cacao se presenta como una oportunidad, ya que su aumento beneficia a los asociados; así como los programas de visibilidad y posicionamiento emprendidos por los entes gubernamentales.

Las asociaciones están en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. Empero, las asociaciones del sector cacaotero deben diseñar estrategias para defenderse y mantenerse vigentes en el mercado.

El análisis del diamante de Porter fortaleció y respaldó el análisis DOFA. Los productores de cacao cuentan con mano de obra propia y familiar, restringiendo este negocio a

otros posibles interesados. El sector cacaotero se ha fortalecido siguiendo las experiencias de sectores como el café, donde la asociatividad y alianzas comerciales juegan un papel trascendental.

Se identificaron los factores claves para la gestión y organización de las asociaciones de cacaoteros mediante consulta de expertos. Esta consulta permitió encontrar que los factores con mayor importancia se concentran para mejorar la competitividad del sector son la eficiencia en la producción, consolidación de marca, nuevas líneas del producto, alianzas estratégicas, infraestructura pertinente, comercialización del producto, control y seguimiento, áreas sembradas, capacitación técnica y tecnológica, y recursos económicos. Así mismo, las alianzas deben concentrarse con centros de investigación y desarrollo, asociaciones cacaoteras, instituciones de capacitación técnica y aprendizaje, centros de acopio y almacenamiento, entidades de certificación, productores de cacao y gobierno regional.

Se identificaron los diversos factores que influyen en el rendimiento competitivo del sector y se agruparon bajo los principales determinantes del diamante de Porter. Cuatro de los seis principales factores determinantes influyeron en el rendimiento del sector. Los resultados indican que el rendimiento competitivo del sector huilense del cacao no está influido por un único factor dominante, sino por un conjunto de factores relacionados con las condiciones de la demanda, las industrias rivales y las fluctuaciones del tipo de cambio. El reconocimiento de las experiencias exitosas de asociaciones fue primordial para el estudio. Este análisis de caso permitió concluir que los factores de éxito de experiencias son la articulación con actores, el compromiso del asociado, la permanencia del asociado, el aseguramiento de la calidad del producto, la vinculación de familiares de los asociados en el modelo de negocio, la estructura

asociativa con representación participativa, la trazabilidad de la cadena de valor y la sistematización de la información.

Los lineamientos formulados para el diseño de estrategias que permitan el fortalecimiento de la competitividad en el sector cacaoero occidental del Huila se establecieron en función de los factores y condiciones del diamante de Porter. De esta manera, se formularon lineamientos para los factores relacionados con consideraciones laborales, infraestructura vial y de transporte deficiente, medios de transporte, financiación de la producción, procesos de producción, adaptabilidad a los nuevos productos, ampliar el acceso a los mercados, especialmente a nivel internacional, mejora del flujo de información sobre la gestión entre las partes interesadas del sector, flujo de información de los clientes, hacer frente a las fluctuaciones de los precios y los tipos de cambio, presencia de la iniciativa privada en las instituciones de investigación, servicios públicos básicos, desarrollo de la capacidad de transformación, y, política financiera y crediticia.

La gerencia integral de proyectos como agente de fortalecimiento de la competitividad de las asociaciones cacaoeras es un enfoque pertinente a la realidad observada en el estudio. Las asociaciones cuentan con una fuerte base de conocimiento de las prácticas agrícolas y con un producto atractivo para el mercado internacional, lograr aprovechar estos factores diferenciadores mediante la gerencia integral de proyectos permitirá obtener una ventaja competitiva sobre la competencia, logrando el desarrollo de sus procesos gerenciales, operativos y generando valor a todas las partes interesadas.

6. Recomendaciones

Como resultados del desarrollo de esta investigación, se recomienda:

- Ampliar el alcance del estudio: El estudio se centró únicamente en la región occidente del Huila, que tiene representación como productora de cacao en el Departamento. Un análisis exhaustivo ampliado a otras regiones productoras de cacao, que incluya a más partes interesadas, ofrecerá un mejor diagnóstico de la posición competitiva del sector con respecto a los factores que afectan a la competitividad. Un estudio de esta naturaleza permitirá a las partes interesadas del sector y al gobierno, conocer con mayor nivel de detalle, la percepción de los diferentes factores cada región para poder planificar mejor las acciones estratégicas que se deben emprender para fomentar la competitividad.
- Se recomienda realizar estudios sobre los distintos productos derivados del cacao como: el cacao en grano, la pasta de cacao, la manteca de cacao, el chocolate, etc., con el fin de descubrir mercados potenciales de cada producto, requisitos de calidad y necesidades de realizar comparaciones entre los resultados competitivos de cada uno de ellos.
- Análisis exhaustivo de la cadena de valor: Este estudio ha realizado un análisis de la cadena de valor en el nivel de perfil. Se hizo desde una perspectiva de competitividad del sector con un enfoque en el desarrollo estratégico y el análisis de la cadena de valor que puede ampliarse para tener en cuenta las relaciones complementarias y suplementarias entre los productos, los flujos de información, el intercambio de valor añadido y otros aspectos relacionados.
- Análisis basado en el futuro: El actual modelo de cinco pasos sólo se centra en las tendencias históricas y en lo que se puede aprender de dichas tendencias. Sin embargo, una

perspectiva de futuro puede mejorar en gran medida el proceso y dar efecto a un enfoque de pronóstico para la planificación estratégica.

Referencias

- Ajitabh, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1) 45
- Alcaldía Municipal de La Plata. (2020). *Proyecto de acuerdo no. 10.36.4-006 de 2020*. Obtenido de <http://www.laplata-huila.gov.co/planes/proyecto-de-acuerdo-no-10364006-de-2020-por-medio-del>
- Alkhafaji, A. (2013). Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. <https://doi.org/10.4324/9780203862582>
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value Creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520.
- Angala, A. (2015). *An analysis of the competitive performance of the Namibian date industry - 2001 to 2013*.
- Ansoff, H. et al. (2019). *Implanting strategic management*. Palgrave
- Attipoe, S. G., Jianmin, C., Opoku-Kwanowaa, Y., y Ohene-Sefa, F. (2020). The Determinants of Technical Efficiency of Cocoa Production in Ghana: An Analysis of the Role of Rural and Community Banks. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 11–20. doi:10.1016/j.spc.2020.04.001
- Bandanaaa, L., Asante, I., Egyir, I., Schader, C., Annang, T., Blockeel, J., Kadzere, I., Heidenreich, A. (2021). Sustainability performance of organic and conventional cocoa farming systems in Atwima Mponua District of Ghana. *Environmental and Sustainability Indicators*, 11, 100121
- Banse, M., Gorton, M., Hartel, J., Hughes, G., Köckler, J., Möllman, T. & Münch, W. (1999). The evolution of competitiveness in Hungarian agriculture: from transition to accession. MOCT-MOST: *Economic Policy in Transitional Economies*. 9(3), 307-318.
- Benjamin, T., Lundy, M. M., Abbott, P. C., Burniske, G., Croft, M., Fenton, M. C., ... Wilcox, M. (2018). *An analysis of the supply chain of cacao in Colombia*. (5785). <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.19395.04645>
- Buckley, P.J., Pass, C.L. y Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*. 4(2): 175-200.
- Burks, R. (2019). *Biodiversity in Cacao. The Northwest Chocolate Festival*. Seattle, Washington.
- Busquet, M., Bosma, N., Hummels, H. (2022). A multidimensional perspective on child labor in the value chain: The case of the cocoa value chain in West Africa. *World Development*, 146, 105601

- Cacaotera, R. (2019). *Conoce los 48 seleccionados de la 1ra etapa del concurso cacao de oro*. <https://www.cacaodeoro.org.co/1ra-etapa-del-concurso-cacao-de-oro/>
- CBI (2019). *What is the demand for cocoa in Europe?* <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trade-statistics/>
- Ceballos, F., Espinosa, O., Dyner, I. (2014). Análisis del desarrollo social en zonas rurales aisladas empleando simulación basada en agentes. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13. 133-146. 10.22395/rium.v13n24a9.
- Céspedes-Del Pozo, W. H., Blas-Sevillano, R., Zhang, D., University students (2017). Assessing genetic diversity of cacao (*Theobroma cacao* l.) nativo chuncho in La Convención, Cusco-Perú. 2017 International Symposium on Cocoa Research (ISCR), Lima, Peru. https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/68-icco-workshops-and-seminars/352-international-cocoa-research-symposium-lima-peru-2017/438-proceedings-of-the-international-symposium-on-cocoa-research-2017/439-thematic-1.html
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Cho, D. y Moon, H. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific.
- Crick, J., y Crick, D. (2021). The dark-side of coepetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research*, 122, 226–240. doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.
- David F. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. Harlow, UK: Pearson
- DNP. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- FAO. (1996) *Declaration on world food security*. World Food Summit, FAO.
- FEDECACAO. (2014). Colombia Cacaotera. Obtenido de https://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/files/Periodico_20-2.pdf
- FEDECACAO. (2019). Periódico de Fedecacao - Colombia Cacaotera. Obtenido de http://www.fedecacao.com.co/portal/images/Colombia_Cacaotera_-_NOVDIC_2019_-_20PAG_FINAL_OKK_-baja_compressed.pdf
- Ferrer, J., Maza, M., Abella, S. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108

- Foronda-Robles, C. y Galindo-Pérez-de-Azpillaga, L. (2012). Argumentación relativa a la confianza territorial. Claves sobre capital social. *Cuadernos de Desarrollo Rural*. 9(68), 23. DOI:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr9-68.arct>
- Freebairn, J. (1986). Implications of Wages and Industrial Policies on Competitiveness of Agricultural Export Industries. Paper presented at the Australian Agricultural Economics Society Policy Forum, Canberra.
- German L, Schoneveld GC, Gumbo D. (2011). The local social and environmental impacts of smallholder-based biofuel investments in Zambia. *Ecol Soc*, 16, 4. <https://doi.org/10.5751/ES-04280-160412>.
- Gilbert, C. (1995). *International Commodity Control: Retrospect and Prospect*, World Bank Policy Research Paper, No. 1545 (November).
- Gittinger, (1984). *Compounding and discounting tables for project analysis, with a guide to their applications*. EDI series in economic development
- Grant, R.M., 1991. Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic management journal*. 12(7), pp.535-548.
- Hashmiu, I., Agbenyega, O., Dawoe, E. (2022). Determinants of crop choice decisions under risk: A case study on the revival of cocoa farming in the Forest-Savannah transition zone of Ghana. *Land Use Policy*, 114, 105958
- ICCO. (2017). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, <https://www.icco.org/may-2017-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics/>
- ICCO. (2019). *Fine or Flavour Cacao*. <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- Iliopoulos, C. Värnik, R., Filippi, M., Völli, L., Laaneväli-Vinokurov, K. (2019). Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2), December 2019, 100093
- IMD, (2016). *IMD Releases Its 2016 World Competitiveness Ranking*. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/2016-com-may/>
- Jarzebski M., Ahmed A, Bofo Y., et al. (2020). Food security impacts of industrial crop production in sub-Saharan Africa: a systematic review of the impact mechanisms. *Food Security*, 12, 105–35. <https://doi.org/10.1007/s12571-019-00988-x>.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy: Text and Case Studies* UK: Pearson Education Limited.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2017) *Strategic management process and framework*. UK: Pearson Education Limited.

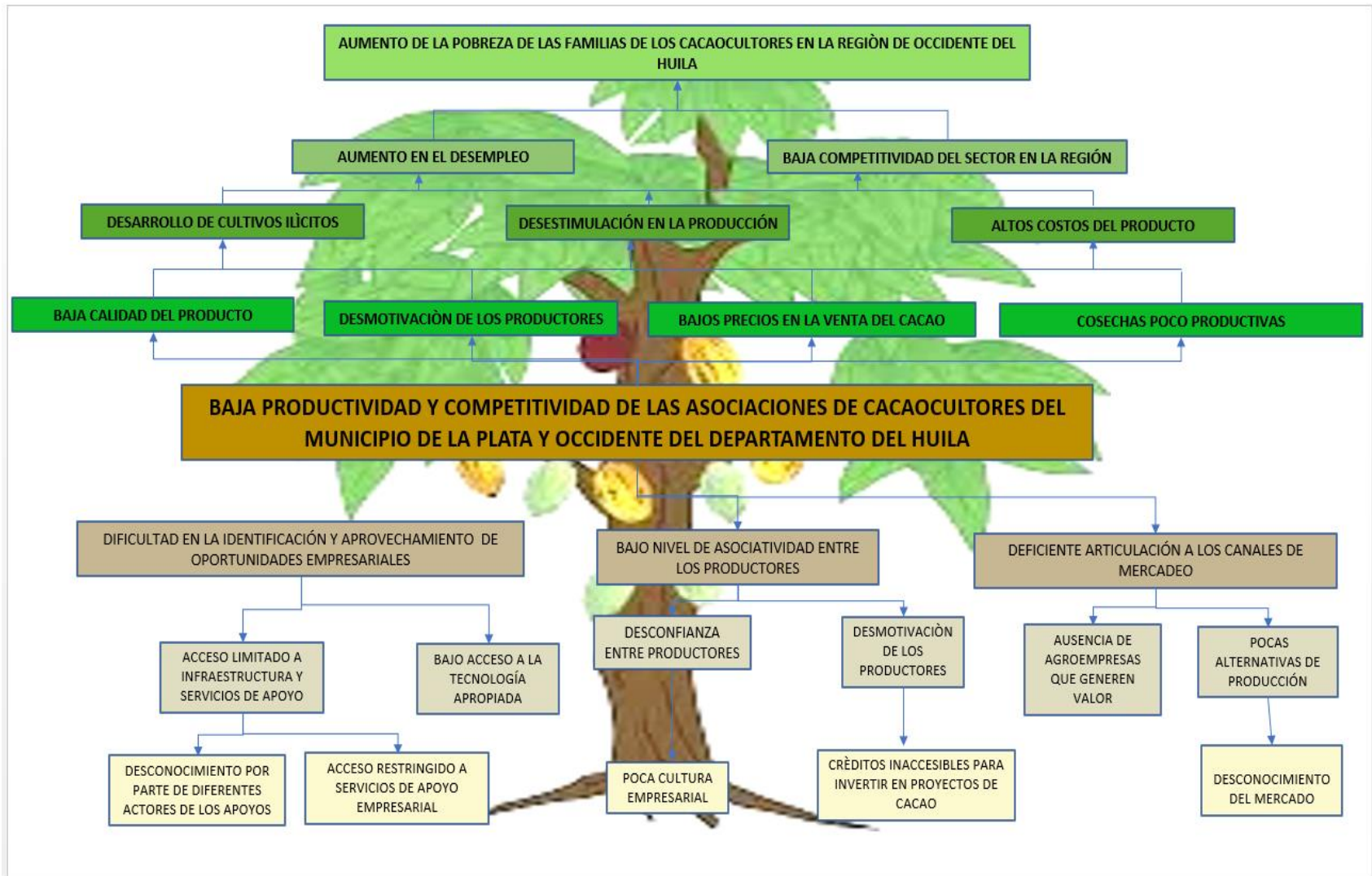
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited. [https://doi.org/10.1016/S0002-9378\(88\)80016-4](https://doi.org/10.1016/S0002-9378(88)80016-4)
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Krauss, J., Barrientos, S. (2021). Fairtrade and beyond: Shifting dynamics in cocoa sustainability production networks. *Geoforum*, 120, 186-197
- Kroeger, A., Bakhtary, H., Haupt, F., & Streck, C. (2017). Eliminating deforestation from the cocoa supply chain. World Bank, Washington, D.C. <https://doi.org/10.1596/26549>
- Latruffe, L., (2010). *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*. ECD Food, Agriculture and Fisheries Papers 30, OECD Publishing.
- Lenin (1971)
- Lynn, Jessica (25 April 2017). All about the cocoa industry. World Atlas. <https://www.worldatlas.com/articles/all-about-the-cocoa-industry.html>
- Martinelli, R., Damasceno, J., De Brito, M., Viera da Costa, V., Lesia, P., Isvtan, F. (2022). Horizontal collaborations and the competitiveness of dairy farmers in Brazil. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(2), 100183
- Marx (1967). *El capital*.
- Mejía-Giraldo, A., Mendieta-Cardona, C., y Bravo-Castillo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa/strategies of innovation and social capital in the small and medium enterprises. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 286–296. Recuperado a partir de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/702>
- Ministerio de Agricultura . (2020). AGRONET. Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=4#>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2012). Academia.edu. Obtenido de https://www.academia.edu/5316703/MINISTERIO_DE_AGRICULTURA_Y_DESARROLLO_RURAL
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017). Datos.gov. Obtenido de Datos abiertos: <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Rural/Evaluacion-de-Tierras-para-el-cultivo-tecnificado-/rudm-65w2>
- Ministerio de Agricultura. (06 de diciembre de 2020). Sistema de planificación rural Agropecuaria SIPRA. Obtenido de <https://sipra.upra.gov.co/>
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review.

- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Montgomery, C. (2007). Putting Leadership Back into Strategy. *Harvard Business Review*, January, 54-60.
- Morris, P. y Jamieson, A. (2005). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. *Newtown Square: Project Management Institute*, 36(4), pp. 5-18.
- Morton, M. (1986). *Chocolate: An Illustrated History*. Random House Value Publishing.
- Naclerio, A., & Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del programa sistemas productivos locales. *Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal*, (24), 33-65. <https://doi.org/10.14409/da.v0i24.4809>
- Neilson, G., Martin, K. y Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 86(138), pp. 60-70.
- Nkouedjo, L., Mathe, S., Engwali, D., Geitzenauere, M., Manga, A. (2020). Cocoa marketing chain in developing countries: How do formal-informal linkages ensure its sustainability in Cameroon? *Geoforum*, 117, 61-70
- OECD (1996) 'The Knowledge-based Economy', Science, Technology and Industry Outlook 1996. Paris: OECD.
- ONUDI (2004). Informe anual. https://www.unido.org/sites/default/files/2007-11/37473_sannualreport_0.pdf
- Ortmann, G.F. 2000. Promoting competitiveness in South African agriculture and agribusiness: The Role of institutions (Bevordering van mededingendheid in die Suid-Afrikaanse landbou en Agribesigheid: Die rol van instellings). *Aggreko*. 39(4), pp.367-399.
- Papulova, Z. y Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X)
- Parnell, J. (2003). Five critical challenges in strategy making. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68(2), pp. 15-22.
- Peprah, K. (2015). Sustainability of cocoa farmers' livelihoods: A case study of Asunafo District, Ghana. *Sustainable Production and Consumption*, 4, 2-15
- Pinstrup-Andersen P. (2009). Food security: definition and measurement. *Food security*, 1(1):5–7.
- Pitts, E. & Lagnevik, M. 1998. What determines food industry competitiveness? In: W.B. Traill. & E. Pitts, Eds. *Competitiveness in the food industry*. pp 1-34.

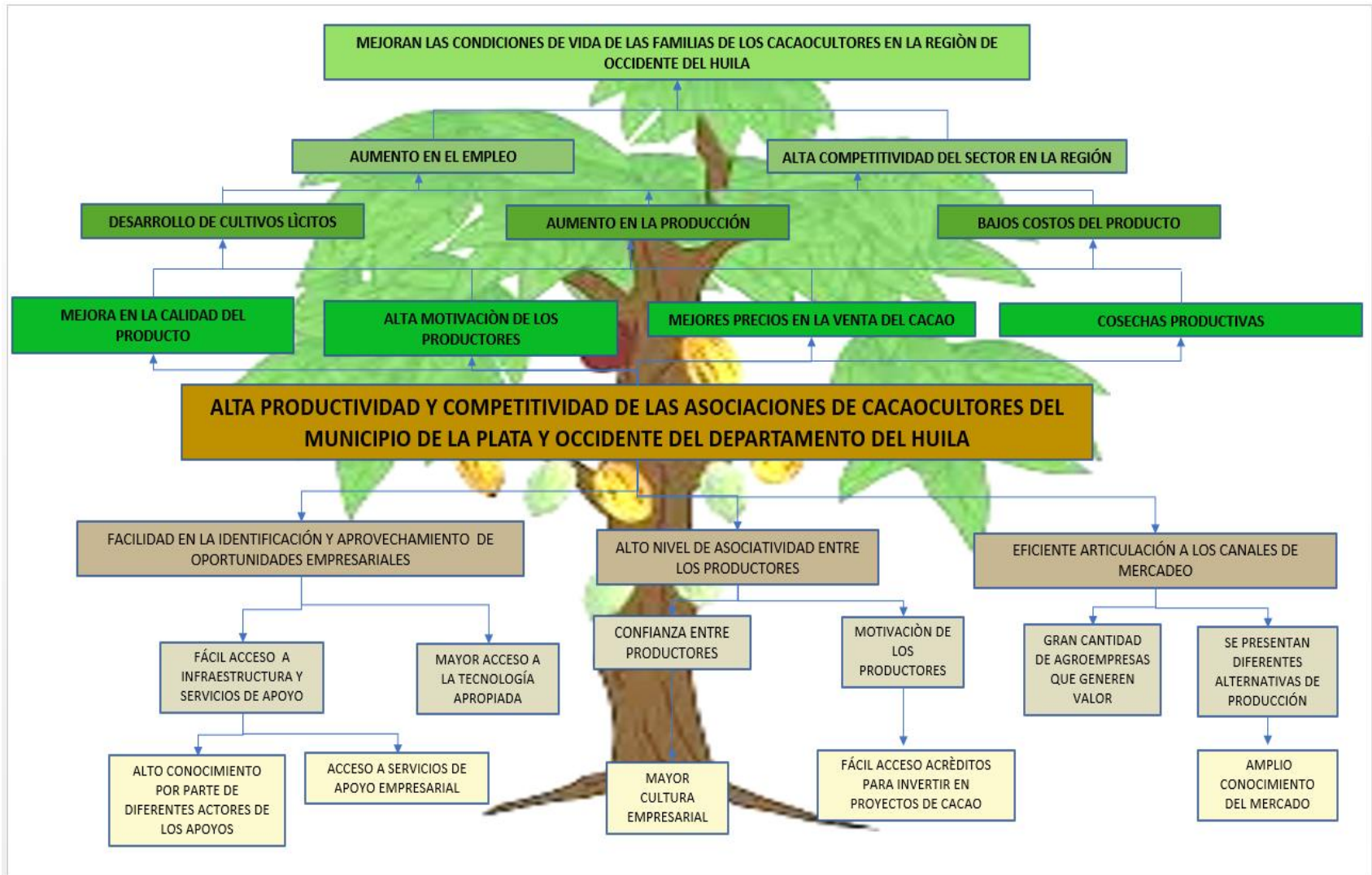
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London, Macmillan.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6).
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. London, Macmillan.
- Programa de productividad y competitividad Agropecuaria del Huila. (2011). *Informe de Gestión Cacao Huila 2011*. Neiva.
- Reiljan, J., Hinrikus, M. & Ivanov, A. (2000). *Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country*. Working paper (1). University of Tartu Economics and Business Administration.
- Ricart, J. E. (2005). Modelo de Negocio: el eslabón perdido de la Dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43312282002>
- Rice, R. A., y Greenberg, R. (2000). Cacao cultivation and the conservation of biological diversity. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 29(3), 167–173. <https://doi.org/10.1579/0044-7447-29.3.167>
- Rosales (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la Pymes*. Capítulos 51, Sela.
- Rugman, A.M. & D’Cruz, J.R. 1993. The double diamond model of international competitiveness: Canada’s experience. *Management International Review*. 33(2):17-39.
- Salazar, O., Ramos-Martón, J., Lomas, P. (2018). Livelihood sustainability assessment of coffee and cocoa producers in the Amazon region of Ecuador using household types. *Journal of Rural Studies*, 62, Pages 1-9
- Siggel, E. 2006. International competitiveness and comparative advantage: A survey and proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 6:137-159.
- Siudek, T. y Zawajska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 13(1).
- Smit, S. (2010). The impact of the business environment on the availability of trade credit to new SMEs in South Africa. *African journal of business management*. 4.
- Smith, S. (2009). Vitality in business: executing a new strategy at Unilever. *Journal of Business Strategy*, 30(4), pp. 31-41.
- Teece D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43(2),172-194.
- Tessmann, J. (2021). Strategic responses to food safety standards – The case of the Indian cashew industry. *World Development Perspectives*, 23, 100312

- Turner, J. (1993). *The handbook of project-based management*. England: McGraw-Hill.
- USCO. (2020). *Webinar: Economía y Región en Tiempos de Coronavirus*. Neiva: USCO.
- Valle A., y Proaño T. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 30.
- Van Rooyen, C. y Boonzaaier, J. (2016). *Competitiveness in the agribusiness environment. From analysis to cooperative strategy development: A South African case study*. First annual lecture of the cooperative Central Bank. University of Cyprus. 22 November 2016.
- Vázquez M. y Portales L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y gestión*, 37.
DOI:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>
- Vilanova, M., Lozano, J. y Arenas, D. (2008). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*. 87. 57-69. 10.1007/s10551-008-9812-2.
- World Bank. (1986). *Poverty and hunger: Issues and options for food security in developing countries*. The World Bank.
- Worthen, B. y Sanders, J. (1987) *Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Longman Press, New York
- Yamagishi, K., Rex, A., de Ocampo, M., Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 9(2), 100149
- Yin, R. (1984). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos* Sage.
- Young, T. L. (1996). *The handbook of project management: A practical guide to effective policies and procedures*. Kogan Page: London

Anexo 1. Árbol de problemas



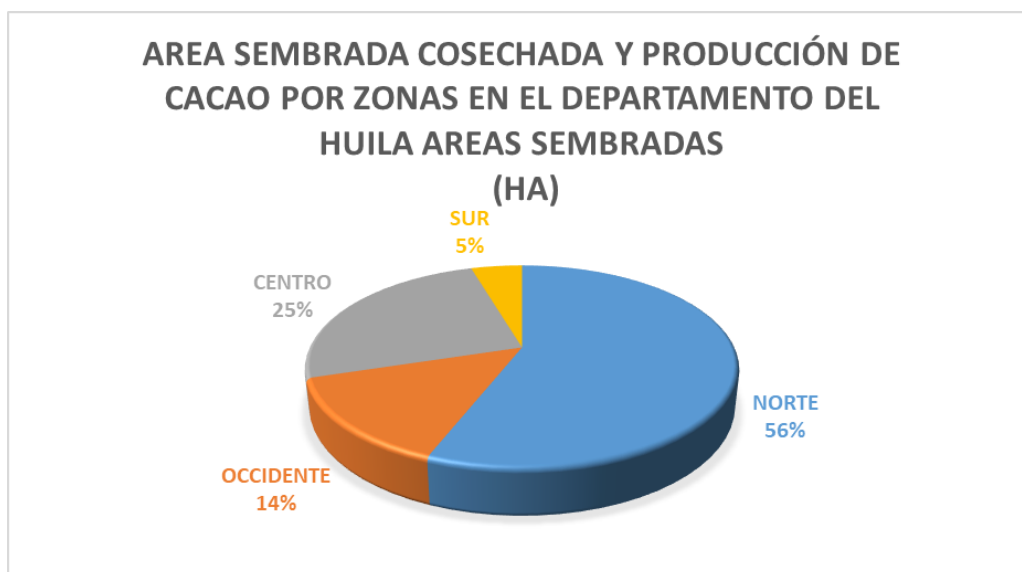
Anexo 2. Árbol de objetivos



Anexo 3. Mapa subregiones del Huila

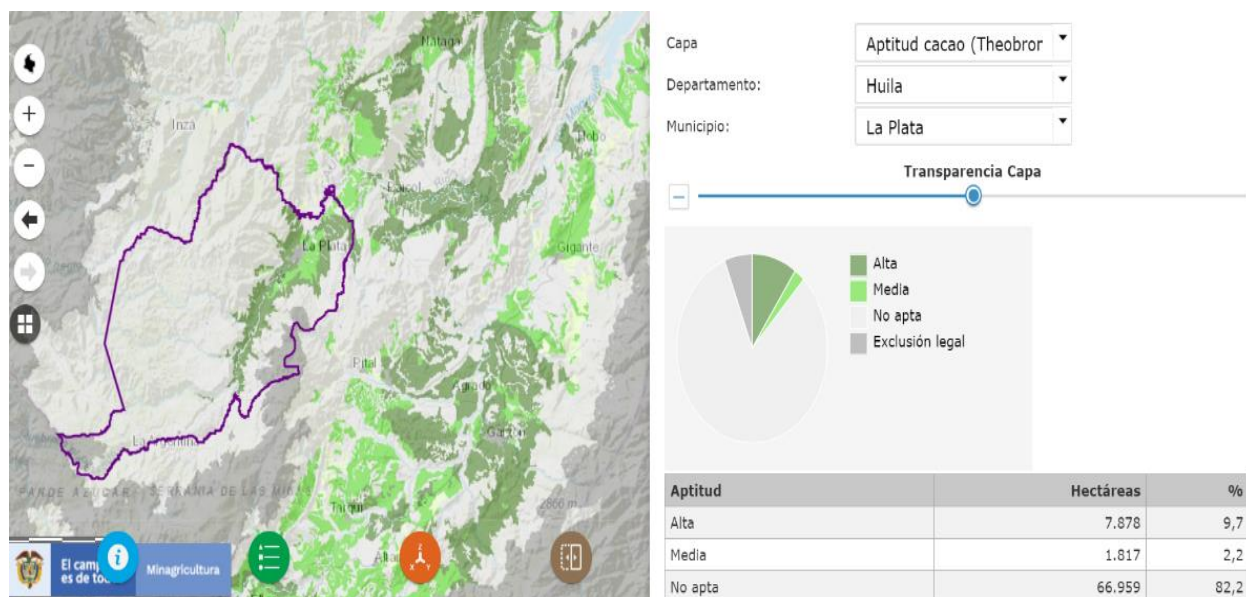
Fuente: Milenios curo, CC BY-SA 4.0

Anexo 4. Distribución de siembra y producción de cacao por regiones del departamento del Huila.



Fuente: Informe de la secretaria de Agricultura y Minería/Observatorio de territorios rurales

Anexo 5. Actitud del cultivo de Cacao en el municipio de la Plata, 2020



Nota. Sistema para la planificación rural agropecuaria <https://sipra.upra.gov.co/>

Anexo 6. Perfil de expertos consultados.

- Experto 1: Ingeniero Agrícola, especialista Fue subdirector durante 18 años del SENA, tiene estudios de maestría en gerencia y de especialización en proyectos.

- Experto 2: Veterinario, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Social Magister en Administración. Subdirector y director regional del SENA. Altos conocimientos en el cultivo, comercialización de Cacao en el Departamento y en temas de productividad y competitividad.

- Experto 3: Ingeniera Agrónoma, instructor SENA, estudios de posgrado a nivel de Maestría y doctorado. Estudios sobre el cacao Composición florística y aspectos de la estructura de la vegetación en sistemas agroforestales con cacao. Altos conocimientos en aspectos relacionados con el cultivo y manejo de enfermedades.

- Experto 4: Agricultor, Cacaocultor, miembro de la Junta Nacional de la Federación Nacional de Cacaocultores, presidente de la junta Directiva de FEDECACAO. Mas de 40 años de experiencia como Cacaocultor.

- Experto 5. Economista, Especialista en negocios internacionales y magister en Administración. 7 años subdirectora del SENA, conocedor en temas de competitividad y productividad de las empresas del sector agropecuario del departamento del Huila.

- Experto 6, Ingeniera Agroindustrial, Magister, Instructora del SENA, experta en temas de la agroindustria del Cacao, conferencista nacional en temas de cacao, instructora del sena por más de 15 años.

- Experto 7: Ingeniero Industrial, ESP. Alta Gerencia, Instructor SENA, jefe de oficina para la competitividad y productividad del Departamento del Huila, Empresario,

- Experto 8: Comunicadora social, También conocida como MARIA DEL CAMPO, imagen corporativa de FEDECACAO, Preside un grupo asociativo de Cacaocultores en Cundinamarca PROSAGRO, experta en temas de producción, asociatividad y comercialización de Cacao.
- Experto 9: Administrador de empresas, magister en derecho económico, coordinador de la maestría en gerencia integral de proyectos de la USCO, Ha hecho estudios relacionados con la productividad de cacao en el norte del Huila.
- Experto 10: Profesor Investigador, Universidad Libre, Administrador de Empresas, Doctorado, Profesor-Investigador desde trayectorias vitales experienciales en organizaciones productivas, sociales e institucionales. Profesional con enriquecimiento evolutivo, en-red-dado, multidimensional y formal con actualización permanente en gestión, emprendimiento e innovación, educación, ambiente, sustentabilidad, investigación, talento humano.
- Experto 11: Ingeniero de Sistemas, especialista en Derechos de autor, propiedad industrial y nuevas tecnologías, Magister en Direccionamiento Estratégico y Máster en Ingeniería de software, Investigador y Dinamizador SENNOVA – Líder en Gestión de la Innovación y la competitividad.
- Experto 12: Ingeniero Agro ecólogo de la Universidad de la Amazonía, fue Instructor SENA formación Titulada , Gerente de la Asociación Agroempresarial del Sur Occidente del Huila ASOMSURCA, actualmente se desempeña como secretario de la Oficina de Desarrollo Rural y Empresarial ODRE del municipio de La Plata Huila.

Anexo 7. Variables de estudio.

| Dimensión | Variable | Medida |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Aspectos administrativos | Direccionamiento Estratégico | Si; No |
| | Estructura Organizacional | Si; No |
| | Planeación Operativa de la Organización | Si; No |
| | Manejo de Registros | Si; No |
| | Capacidades Administrativas | Si; No |
| | Formalización | Si; No |
| | Empleos directos / indirectos | Si; No |
| Aspectos de operación | Conocimientos técnicos del proceso | Si; No |
| | Instalaciones locativas/terreno | Si; No |
| | Montaje agropecuario, agroindustria, servicios | Si; No |
| | Servicios tecnología-maquinaria | Si; No |
| | Diagrama Flujos de Procesos | Si; No |
| | Fichas Técnicas | Si; No |
| | Estandarización del Producto/Servicio | Si; No |
| | Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | Si; No |
| | Existe capacidad operativa | Si; No |
| | Tiene conocimiento de los Proveedores | Si; No |
| | Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial | Si; No |
| Aspectos de mercado | Elementos de publicidad | Si; No |
| | Identificación clientes | Si; No |
| | Conocimiento competencia | Si; No |
| | Portafolio de productos o servicios. | Si; No |
| | Encadenamiento productivo | Si; No |
| | Estrategias de mercadeo | Si; No |
| | Utiliza algún canal de distribución | Si; No |
| | Proyección de ventas | Si; No |
| Valor agregado | Si; No | |
| Aspectos contables y financieros | Registros contables | Si; No |
| | Definición de costos y gastos | Si; No |
| | Punto de equilibrio | Si; No |
| | Estados financieros básicos | Si; No |
| | Inventarios | Si; No |
| Fuentes de financiación | Propias | Si; No |
| | Otras fuentes | Si; No |
| Innovación Asociatividad | Innovación y/o de valor agregado | Si; No |
| | Existe encadenamiento productivo | Si; No |
| | Encadenamiento productivo | Si; No |
| Impacto | Social | Si; No |
| | Política ambiental | Si; No |
| Datos sociodemográficos | Rango de edad | 14-28; 29-45; 46-60; 60-80; 80-100 |
| | Edad hijos | 0-14; 15- 21; 22-30; 31-40; 41 o más |

| Dimensión | Variable | Medida |
|----------------------------------|---|--|
| | Estado civil | Casado; Soltero; Unión libre |
| | Género | Masculino; Femenino |
| | Nivel de estudio | Primaria; Educ. Media; Universitaria |
| Datos económicos | Actividad económica | Agricultura; Pecuaria; Otra cuál |
| | Cantidad hectáreas del predio | Hectáreas |
| | Cantidad hectáreas en cacao | Hectáreas cacao |
| Información de la vivienda | Tierra propia | Si; No |
| | Vivienda propia | Si; No |
| | Cuántos años tiene su vivienda de construida | 0 - 5 años; 6-10 años; Más de 10 años |
| | Material de construcción de la casa es: | Ladrillo; Adobe; Madera |
| | Techo de la vivienda es en: | Zinc; Madera; Teja; Cemento; Palma |
| | Estructura sismorresistente | Si; No |
| | El piso de la vivienda es en: | Tierra; Madera; Cemento rustico; Cemento liso; Tableta |
| | Número de habitaciones que tiene: | 1; 2; 3; 4 |
| | La cocina funciona con | Leña; Gas |
| | Tiene agua potable: | Si; No |
| | Tiene alcantarillado: | Si; No |
| | Tiene luz eléctrica: | Si; No |
| | Acceso vehicular | Si; No |
| Procesamiento del cacao | El cacao obtenido lo procesa | Si; No |
| | Dónde comercializa el cacao | Centro acopio; Intermediario; Autoconsumo |
| | Principales dificultades para comercializar el cacao | Mal estado vías; No tener centro de acopio; Producción insuficiente; No hay contactos comerciales; Desconocer proceso de venta; Alto costo de comercialización |
| Aspectos relacionados al cultivo | Conoce los criterios técnicos para establecer el precio de su cacao | Si; No |
| | Utiliza químicos en la producción del cacao? | Si; No |
| | Aplica pesticidas en el cultivo? | Si; No |
| | Ha hecho estudio de suelos en el cultivo del cacao? | Si; No |
| | Aplica riego al cultivo del cacao? | Si; No |
| | Recibe asesoría técnica al cultivo? | Si; No |
| | Es suficiente la asesoría que recibe? | Si; No |
| | Tiene algún tipo de certificación | Si; No |

| Dimensión | Variable | Medida |
|--|---|---|
| | En los últimos 5 años ha hecho renovación en cultivo? | Si; No |
| | Tiene sombrero en su cultivo? | Si; No |
| Capacitaciones | Ha recibido capacitaciones en los últimos 5 años | Si; No |
| | En qué aspectos ha recibido capacitación | Técnico; Administrativo; Solidarios; Ventas; Agroindustrial; Otro |
| | Tiene registro legal de su finca | Si; No |
| | Considera que su producto es de calidad? | Si; No |
| Aspectos financieros | En últimos 5 años ha hecho créditos? | Si; No |
| | Destino del crédito | Maquinaria; Maquinaria; Vivienda; Cultivo; Pagar empleados |
| | Tiene cuentas de ahorro | Si; No |
| | Tiene seguridad social usted y sus trabajadores | Si; No |
| Factores vinculados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio | Recursos Económicos | Likert de 5 niveles |
| | Nivel Socioeconómico | Likert de 5 niveles |
| | Nivel de integración social | Likert de 5 niveles |
| | Nivel educativo | Likert de 5 niveles |
| | Capacitación Técnica y Tecnológica | Likert de 5 niveles |
| | Nivel de Enfermedades y Plagas | Likert de 5 niveles |
| | Cantidad de Gremios y Asociaciones | Likert de 5 niveles |
| | Áreas Sembradas | Likert de 5 niveles |
| | Áreas Cosechadas | Likert de 5 niveles |
| | Autoridad Ambiental | Likert de 5 niveles |
| | Control y Seguimiento | Likert de 5 niveles |
| | Comercialización del producto | Likert de 5 niveles |
| | Consolidación de marca | Likert de 5 niveles |
| | Eficiencia en la producción | Likert de 5 niveles |
| | Infraestructura pertinente | Likert de 5 niveles |
| | Alianzas estratégicas | Likert de 5 niveles |
| | Proceso artesanal | Likert de 5 niveles |
| | Nuevas líneas del producto | Likert de 5 niveles |
| | Incentivos y apoyo económico | Likert de 5 niveles |
| Actores vinculados a la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio | Productores de Cacao | Likert de 5 niveles |
| | Gobierno Regional | Likert de 5 niveles |
| | Asociaciones Cacaoteras | Likert de 5 niveles |
| | Grupos al Margen de la Ley o Delincuencia común | Likert de 5 niveles |
| | Instituciones de Capacitación Técnica y Aprendizaje | Likert de 5 niveles |
| | Entidades Ambientales | Likert de 5 niveles |
| | Cámara de Comercio de Neiva | Likert de 5 niveles |
| | Entidades financieras e inversionistas | Likert de 5 niveles |
| | Entidades de certificación y acreditación | Likert de 5 niveles |
| | Intermediarios y almacenes de cadena | Likert de 5 niveles |
| | Medios de Comunicación | Likert de 5 niveles |

| Dimensión | Variable | Medida |
|--|---|---------------------|
| | Centros de Formación y transferencia de tecnología | Likert de 5 niveles |
| | Centros de investigación y Desarrollo. | Likert de 5 niveles |
| | Productores de Cacao Internacionales | Likert de 5 niveles |
| | Centros de acopio y almacenamiento del cacao | Likert de 5 niveles |
| Tendencia de las actividades que permitirán aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio | Capacitaciones Técnicas y Tecnológicas | Likert de 5 niveles |
| | Conferencias y Seminarios | Likert de 5 niveles |
| | Normatividad Ambiental | Likert de 5 niveles |
| | Apoyo y Soporte Económico | Likert de 5 niveles |
| | Seguridad Militar | Likert de 5 niveles |
| | Seguimiento-Control de Producción | Likert de 5 niveles |
| | Dotación Equipos e Insumos | Likert de 5 niveles |
| | Convenios y Alianzas para distribución y venta | Likert de 5 niveles |
| | Fortalecimiento de emprendimiento empresarial-agroindustrial | Likert de 5 niveles |
| | Fortalecimiento en economía solidaria | Likert de 5 niveles |
| Estrategias para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio | Buscar apoyo en Empresas certificada en calidad para la mejora continua del proceso en capacitación, tecnificación y tecnología | Likert de 5 niveles |
| | Crear convenios con países importadores de cacao para aprovechar mercados internacionales. | Likert de 5 niveles |
| | Investigar y desarrollar productos altamente avanzados para un control eficaz de plagas y enfermedades | Likert de 5 niveles |
| | Capacitar y fortalecer el sector empresarial, agroindustrial y comercial a los productores de cacao | Likert de 5 niveles |
| | Buscar alianzas estratégicas para la distribución, venta y consumo del producto | Likert de 5 niveles |
| | Fortalecer la infraestructura en los procesos de producción del cacao con el fin de generar productividad y competitividad | Likert de 5 niveles |
| | Innovar los procesos de producción de cacao, generando calidad y características de cacao fino y de aroma. | Likert de 5 niveles |
| | Crear asociaciones, gremios o corporaciones con el fin de facilitar la comercialización de la producción de Cacao | Likert de 5 niveles |

Anexo 8. Cuestionario diagnostico asociaciones

| NOTA IMPORTANTE: POR FAVOR SOLAMENTE LLENAR LAS CELDAS QUE ESTAN EN BLANCO | | | | | |
|--|-------------------------------|----------------------|------------------|------------|-------------------------|
| HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y CARACTERIZACION DE GRUPO ASOCIATIVO | | | | | |
| NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: ASOCAOPLAT | | | | | |
| NIT: | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICO | | | | | |
| DIRECCION: | | | | | |
| MUNICIPIO: La Plata Huila | | | | | |
| TELEFONO: | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL : Luis Antonio | | | | | |
| NUMERO DE ASOCIADOS | | | | | |
| FECHA DE APLICACIÓN: | | | | | |
| PROFESIONAL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Edison Cabrera y Edna Margarita Tinoco | | | | | |
| PAGINA WEB (si la tiene) | | | | | |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA |
| Dirigido a Estrategico (Objetivos, Misión, Visión y Valores) | | 0,00% | 0,5% | 0,0% | |
| Estructura Organizacional, Perfil de Cargos y Funciones | | | 0,5% | 0,0% | |
| Planeación Operativa de la Organización | | | 0,5% | 0,0% | |
| Manejo de Registros (RUT, Invlma, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique | | | 1,0% | 0,0% | |
| Capacidades Administrativas (Uso de TIC's en la Organización) | | | 0,5% | 0,0% | |
| Se encuentra formalizada (Camara de Comercio) | | | 1,0% | 0,0% | |
| Genera empleos directos / indirectos | | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS DE OPERACIÓN | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA |
| Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio | | 0,0% | 4,0% | 0,0% | |
| Cuenta con Instalaciones locativas(terreno (alquiler,propio,comodato...) | | | 2,8% | 0,0% | |
| Montaje Agropecuario, Agroindustria, Servicios | | | 1,5% | 0,0% | |
| Servicios Tecnología-Maquinaria | | | 2,5% | 0,0% | |
| Diagramas Flujos de Procesos | | | 1,5% | 0,0% | |
| Fichas Técnicas (Nombre y especificaciones del bien/servicio) | | | 0,6% | 0,0% | |
| Estandarización del Producto/Servicio | | | 0,5% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | | | 1,8% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Operativa | | | 1,8% | 0,0% | |
| Tiene conocimiento de los Proveedores (Materias Primas) | | | 2,0% | 0,0% | |
| Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial (BPA, BPM...) | | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS DE MERCADO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA |
| Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, pendón, participación en eventos comerciales, perfoneo) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio. | | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son? Tiene una base de datos , Frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente. | | | 3,0% | 0,0% | |
| Conoce sus competidores, donde están ubicados, que productos venden, que los diferencia de usted, que precios manejan. | | | 1,0% | 0,0% | |
| Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios. | | | 3,0% | 0,0% | |
| Existe algún tipo de encadenamiento productivo o existe la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales. | | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene estrategias de mercado que pone en práctica: (de servicio, comunicación, promoción, ventas). | | | 3,0% | 0,0% | |
| Utiliza algún canal de distribución (vende a tiendas, mayoristas, o directamente al consumidor final) | | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, las hace seguimiento para conocer tendencias. | | | 1,0% | 0,0% | |
| Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia. | | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONE |
| Registros contables (ingresos, egresos, flujo de caja) | | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| Definición de costos y gastos | | | 2,5% | 0,0% | |
| Punto de equilibrio | | | 2,5% | 0,0% | |
| Estados financieros básicos | | | 1,5% | 0,0% | |
| Inventarios | | | 1,5% | 0,0% | |
| FUENTES DE FINANCIACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA |
| Propias | 1 | 5,0% | 5% | 5% | |
| Otras fuentes | 0 | | 10% | 0% | |
| INNOVACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA Describir cu |
| Posee un componentes de innovación y/o de valor agregado | 0 | 0,0% | 10% | 0,0% | |
| ASOCIATIVIDAD | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVA |
| Existe encadenamiento productivo | 0 | 0,0% | 7,5% | 0,0% | |
| Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo | 0 | | 7,5% | 0,0% | |
| IMPACTO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONE |
| Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales , pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina. | 0 | 0,00% | 2,5% | 0,0% | |
| Política Ambiental | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| TOTAL GENERAL | | 5,0% | | | |
| EN PELIGRO | De un puntaje total de 0-50 | | | | |
| INDEFENSA | De un puntaje total de 51-80 | | | | |
| FORTALECIDA | De un puntaje total de 81-100 | | | | |

Anexo 9. Respuesta cuestionario diagnostico asociaciones

| NOTA IMPORTANTE: POR FAVOR SOLAMENTE LLENAR LAS CELDAS QUE ESTAN EN BLANCO | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------|-----------------|
| HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y CARACTERIZACION DE GRUPO ASOCIATIVO | | | | | |
| NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: ASOCACAOPLAT | | | | | |
| NIT: | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICO | | | | | |
| DIRECCION: | | | | | |
| MUNICIPIO: La Plata Huíla | | | | | |
| TELEFONO: | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL : Luis Antonio | | | | | |
| NUMERO DE ASOCIADOS | | | | | |
| FECHA DE APLICACIÓN: | | | | | |
| PROFESIONAL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Edison Cabrera y Edna Margarita Tinoco | | | | | |
| PAGINA WEB (si la tiene) | | | | | |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Direccionamiento Estratégico (Objetivos, Misión, Visión y Valores) | 1 | 2,00% | 0,5% | 0,5% | Está escrita, s |
| Estructura Organizacional, Perfil de Cargos y Funciones | 1 | | 0,5% | 0,5% | la junta tiene |
| Planeación Operativa de la Organización | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Manejo de Registros (RUT, Invlms, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Capacidades Administrativas (Uso de Tic's en la Organización) | 0 | | 0,5% | 0,0% | no hay docum |
| Se encuentra formalizada (Camara de Comercio) | 1 | | 1,0% | 1,0% | |
| Genera empleos directos / indirectos | 0 | 1,0% | 0,0% | | |
| ASPECTOS DE OPERACIÓN | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio | 1 | 6,8% | 4,0% | 4,0% | conocimiento |
| Cuenta con Instalaciones locativas/terreno (alquilar, propio, comodato...) | 1 | | 2,8% | 2,8% | sin embargo e |
| Montaje Agropecuario, Agroindustria, Servicios | 0 | | 1,5% | 0,0% | un solo socio |
| Servicios Tecnología-Maquinaria | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Diagrama Flujos de Procesos | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Fichas Técnicas (Nombre y especificaciones del bien/servicio) | 0 | | 0,6% | 0,0% | |
| Estandarización del Producto/Servicio | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Operativa | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Tiene conocimiento de los Proveedores (Materia Prima) | 0 | | 2,0% | 0,0% | |
| Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial (BPA, BPM...) | 0 | | 1,0% | 0,0% | no todos los t |
| ASPECTOS DE MERCADO | Cumple=1 No cumple=0 | | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. |
| Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, pendón, participación en eventos comerciales, perfoneo) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio. | 0 | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son? tiene una base de datos , Frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Conoce sus competidores; dónde están ubicados, que productos venden, que los diferencia de usted, que precios manejan. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Existe algún tipo de encadenamiento productivo o existe la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene estrategias de mercado que pone en práctica: (de servicio, comunicación, promoción, ventas). | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Utiliza algún canal de distribución (vende a tiendas, mayoristas, o directamente al consumidor final) . | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, les hace seguimiento para conocer tendencias. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Registros contables (Ingresos, egresos, flujo de caja) | 0 | 0,0% | 2,0% | 0,0% | solo se recibe |
| Definición de costos y gastos | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Punto de equilibrio | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Estados financieros básicos | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Inventarios | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| FUENTES DE FINANCIACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Propias | 1 | 5,0% | 5% | 5% | |
| Otras fuentes | 0 | | 10% | 0% | |
| INNOVACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Posee un componentes de innovación y/o de valor agregado | 0 | 0,0% | 10% | 0,0% | podas e Injart |
| ASOCIATIVIDAD | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Existe encadenamiento productivo | 0 | 0,0% | 7,5% | 0,0% | no |
| Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo | 0 | | 7,5% | 0,0% | |
| IMPACTO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales , pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina. | 0 | 0,00% | 2,5% | 0,0% | Jornales |
| Política Ambiental | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| TOTAL GENERAL | | 13,8% | | | |
| EN PELIGRO | | De un puntaje total de 0-50 | | | |
| INDEFENSA | | De un puntaje total de 51-80 | | | |
| FORTALECIDA | | De un puntaje total de 81-100 | | | |

| NOTA IMPORTANTE: POR FAVOR SOLAMENTE LLENAR LAS CELDAS QUE ESTAN EN BLANCO | | | | | | |
|--|--|-------------------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|
| HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y CARACTERIZACION DE GRUPO ASOCIATIVO | | | | | | |
| NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: | | | | | | |
| NIT: | | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICO | | | | | | |
| DIRECCIÓN: | | | | | | |
| MUNICIPIO: La Plata Huila | | | | | | |
| TELÉFONO: | | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL : Luis Antonio | | | | | | |
| NÚMERO DE ASOCIADOS | | | | | | |
| FECHA DE APLICACIÓN: | | | | | | |
| PROFESIONAL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Edison Cabrera y Edna Margarita Tinoco | | | | | | |
| PAGINA WEB (si la tiene) | | | | | | |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Direccionamiento Estratégico (Objetivos, Misión, Visión y Valores) | | 1 | 2,00% | 0,5% | 0,5% | Está escrita, s |
| Estructura Organizacional, Perfil de Cargos y Funciones | | 1 | | 0,5% | 0,5% | la junta tiene |
| Planeación Operativa de la Organización | | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Manejo de Registros (RUT, Invlma, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique | | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Capacidades Administrativas (Uso de TIC's en la Organización) | | 0 | | 0,5% | 0,0% | no hay docum |
| Se encuentra formalizada (Cámara de Comercio) | | 1 | | 1,0% | 1,0% | |
| Genera empleos directos / indirectos | | 0 | 1,0% | 0,0% | | |
| ASPECTOS DE OPERACIÓN | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio | | 1 | 7,8% | 4,0% | 4,0% | conocimiento |
| Cuenta con Instalaciones locativas/terreno (alquiler, propio, comodato...) | | 1 | | 2,8% | 2,8% | sin embargo e |
| Montaje Agropecuario, Agroindustria, Servicios | | 0 | | 1,5% | 0,0% | un solo socio |
| Servicios Tecnología-Maquinaria | | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Diagrama Flujos de Procesos | | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Fichas Técnicas (Nombre y especificaciones del bien/servicio) | | 0 | | 0,6% | 0,0% | |
| Estandarización del Producto/Servicio | | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Operativa | | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Tiene conocimiento de los Proveedores (Materia Prima) | | 0 | | 2,0% | 0,0% | |
| Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial (BPA, BPM...) | | 1 | 1,0% | 1,0% | no todos los t | |
| ASPECTOS DE MERCADO | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, pendón, participación en eventos comerciales, perfoneo) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio. | | 0 | 0,0% | 2,0% | 0,0% | |
| Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son? tiene una base de datos, frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente. | | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Conoce sus competidores, donde están ubicados, que productos venden, que los diferencia de usted, que precios manejan. | | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios. | | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Exista algún tipo de encadenamiento productivo o exista la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales. | | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene estrategias de mercadeo que pone en práctica: (de servicio, comunicación, promoción, ventas). | | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Utiliza algún canal de distribución (vende a tiendas, mayoristas, o directamente al consumidor final) . | | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, les hace seguimiento para conocer tendencias. | | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia. | | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | | Cumple=1 No cumple=0 | | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. |
| Registros contables (ingresos, egresos, flujo de caja) | | 0 | 1,5% | 2,0% | 0,0% | solo se recibe |
| Definición de costos y gastos | | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Punto de equilibrio | | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Estados financieros básicos | | 1 | | 1,5% | 1,5% | |
| Inventarios | | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| FUENTES DE FINANCIACION | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Propias | | 1 | 5,0% | 5% | 5% | |
| Otras fuentes | | 0 | | 10% | 0% | |
| INNOVACION | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Posee un componentes de innovación y/o de valor agregado | | 0 | 0,0% | 10% | 0,0% | podas e Injart |
| ASOCIATIVIDAD | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Existe encadenamiento productivo | | 0 | 0,0% | 7,5% | 0,0% | no |
| Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo | | 0 | | 7,5% | 0,0% | |
| IMPACTO | | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV |
| Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales, pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina. | | 0 | 0,00% | 2,5% | 0,0% | Jornales |
| Política Ambiental | | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| TOTAL GENERAL | | | 16,3% | | | |
| EN PELIGRO | | De un puntaje total de 0-50 | | | | |
| INDEFENSA | | De un puntaje total de 51-80 | | | | |
| FORTALECIDA | | De un puntaje total de 81-100 | | | | |

| NOTA IMPORTANTE: POR FAVOR SOLAMENTE LLENAR LAS CELDAS QUE ESTAN EN BLANCO | | | | | |
|---|-------------------------------|----------------------|------------------|------------|---------------------|
| HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y CARACTERIZACION DE GRUPO ASOCIATIVO | | | | | |
| NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: Asociación de cacaheteros del municipio de Tesalia | | | | | |
| NIT: | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICO | | | | | |
| DIRECCION: | | | | | |
| MUNICIPIO: Tesalia Huila | | | | | |
| TELEFONO: 3112291373 | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL : Humberto Rodriguez Perdomo | | | | | |
| NUMERO DE ASOCIADOS 70 | | | | | |
| FECHA DE APLICACIÓN: 08 de octubre | | | | | |
| PROFESIONAL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Edison Cabrera y Edna Margarita Tinoco | | | | | |
| PAGINA WEB (si la tiene) | | | | | |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Direccionamiento Estratégico (Objetivos, Misión, Visión y Valores) | 1 | | 0,5% | 0,5% | si está establecida |
| Estructura Organizacional Perfil de Cargos y Funciones | 1 | | 0,5% | 0,5% | la junta tiene |
| Planeación Operativa de la Organización | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Manejo de Registros (RUT, Invima, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique | 0 | 2,00% | 1,0% | 0,0% | |
| Capacidades Administrativas (Uso de TIC's en la Organización) | 0 | | 0,5% | 0,0% | no hay docum |
| Se encuentra formalizada (Cámara de Comercio) | 1 | | 1,0% | 1,0% | |
| Genera empleos directos / indirectos | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS DE OPERACIÓN | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio | 1 | | 4,0% | 4,0% | conocimiento |
| Cuenta con instalaciones localizadas/temperatura (alquiler, propio, comodato...) | 1 | | 2,8% | 2,8% | sin embargo t |
| Montaje Agropecuario, Agroindustria, Servicios | 0 | | 1,5% | 0,0% | un solo socio |
| Servicios Tecnología-Maquinaria | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Diagrama Flujos de Proceso | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Fichas Técnicas (Nombre y especificaciones del bien/servicio) | 0 | 6,8% | 0,6% | 0,0% | |
| Estandarización del Producto/Servicio | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Operativa | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Tiene conocimiento de los Proveedores (Materia Prima) | 0 | | 2,0% | 0,0% | |
| Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial (BPA, BPM...) | 0 | | 1,0% | 0,0% | no todos los i |
| ASPECTOS DE MERCADO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, perdón, participación en eventos comerciales, perfomios) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio. | 0 | | 2,0% | 0,0% | máior |
| Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son? tiene una base de datos, Frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Conoce sus competidores: donde están ubicados, que productos venden, que los diferencia de usted, que precios manejan. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios. | 0 | 3,0% | 3,0% | 0,0% | |
| Existe algún tipo de encadenamiento productivo o existe la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene estrategias de mercadeo que pone en práctica: (de servicio, comunicación, promoción, ventas). | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Utiliza algún canal de distribución (vende a tiendas, mayoristas, o directamente al consumidor final) | 1 | | 3,0% | 3,0% | casa luker (ca |
| Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, les hace seguimiento para conocer tendencias. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia. | 0 | | 1,0% | 0,0% | desconocen l |
| ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Registros contables (ingresos, egresos, flujo de caja) | 0 | | 2,0% | 0,0% | solo se recibe |
| Definición de costos y gastos | 0 | 0,0% | 2,5% | 0,0% | |
| Punto de equilibrio | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Estados financieros básicos | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Inventarios | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| FUENTES DE FINANCIACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Propias | 1 | 5,0% | 5% | 5% | |
| Otras fuentes | 0 | | 10% | 0% | |
| INNOVACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Posee un componentes de innovación y/o de valor agregado | 0 | 0,0% | 10% | 0,0% | podas e Injer |
| ASOCIATIVIDAD | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Existe encadenamiento productivo | 0 | 0,0% | 7,5% | 0,0% | no |
| Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo | 0 | | 7,5% | 0,0% | Alianza produ |
| IMPACTO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERVACIONES |
| Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales, pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina. | 0 | | 2,5% | 0,0% | Jornales |
| Política Ambiental | 0 | 0,00% | 2,5% | 0,0% | |
| TOTAL GENERAL | | 16,8% | | | |
| EN PELIGRO | De un puntaje total de 0-50 | | | | |
| INDEFENSA | De un puntaje total de 51-80 | | | | |
| FORTALECIDA | De un puntaje total de 81-100 | | | | |

| NOTA IMPORTANTE: POR FAVOR SOLAMENTE LLENAR LAS CELDAS QUE ESTAN EN BLANCO | | | | | |
|--|-------------------------------|----------------------|------------------|------------|----------------|
| HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL Y CARACTERIZACION DE GRUPO ASOCIATIVO | | | | | |
| NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN: Asociación de cacaoteros del municipio de Nataga (Asocana) | | | | | |
| NIT: | | | | | |
| ACTIVIDAD ECONÓMICO: transforma y comercializa | | | | | |
| DIRECCION: | | | | | |
| MUNICIPIO: carrera 7 entre calle 4 y 5 | | | | | |
| TELEFONO: 3158477152 (Abilio Yasné) | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL : Alfonso Sons | | | | | |
| NUMERO DE ASOCIADOS 40 asociados 20 activos | | | | | |
| FECHA DE APLICACIÓN: 08 de octubre | | | | | |
| PROFESIONAL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN: Edison Cabrera y Edna Margarita Tinoco | | | | | |
| PAGINA WEB (si la tiene) | | | | | |
| ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Direccionamiento Estratégico (Objetivos, Misión, Visión y Valores) | 1 | | 0,5% | 0,5% | si está establ |
| Estructura Organizacional, Perfil de Cargos y Funciones | 1 | | 0,5% | 0,5% | Cómo junata |
| Planeación Operativa de la Organización | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Manejo de Registros (RUT, Invima, normas fitosanitarias y permisos) en el caso que aplique | 0 | 2,00% | 1,0% | 0,0% | Invima |
| Capacidades Administrativas (Uso de TIC's en la Organización) | 0 | | 0,5% | 0,0% | no hay docum |
| Se encuentra formalizada (Cámara de Comercio) | 1 | | 1,0% | 1,0% | |
| Genera empleos directos / indirectos | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| ASPECTOS DE OPERACIÓN | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Conocimientos técnicos del proceso de producción del bien o prestación del servicio | 1 | | 4,0% | 4,0% | |
| Cuenta con Instalaciones locativas/terreno (alquiler, propio, comodato...) | 1 | | 2,8% | 2,8% | comodato |
| Montaje Agropecuario, Agroindustria, Servicios | 1 | | 1,5% | 1,5% | Montaje de A |
| Servicios Tecnología-Maquinaria | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Diagrama Flujos de Procesos | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Fichas Técnicas (Nombre y especificaciones del bien/servicio) | 0 | 8,3% | 0,6% | 0,0% | |
| Estandarización del Producto/Servicio | 0 | | 0,5% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Instalada y/o Proyectada | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Existe Capacidad Operativa | 0 | | 1,8% | 0,0% | |
| Tiene conocimiento de los Proveedores (Materia Prima) | 0 | | 2,0% | 0,0% | |
| Implementa Normas de Higiene y Seguridad Industrial (BPA, BPM...) | 0 | | 1,0% | 0,0% | no todos los t |
| ASPECTOS DE MERCADO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 20% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Cuenta con elementos de publicidad (volantes, pancartas, tarjetas de presentación, pendón, participación en eventos comerciales, perfoneo) de acuerdo al presupuesto y al tipo de negocio. | 1 | | 2,0% | 2,0% | a través de e' |
| Tiene identificado sus clientes actuales y potenciales, sabe cuantos son? Tiene una base de datos , Frecuencia de compra, volumen de consumo, satisfacción del cliente. | 1 | | 3,0% | 3,0% | comercializa c |
| Conoce sus competidores: donde están ubicados, que productos venden, que los diferencia de usted, que precios manejan. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Tiene definido un portafolio claro de productos o servicios. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Existe algún tipo de encadenamiento productivo o existe la posibilidad de desarrollar alianzas o acuerdos comerciales. | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Tiene estrategias de mercadeo que pone en práctica: (de servicio, comunicación, promoción, ventas). | 0 | | 3,0% | 0,0% | |
| Utiliza algún canal de distribución (vende a tiendas, mayoristas, o directamente al consumidor final) | 1 | | 3,0% | 3,0% | transforma pa |
| Tiene establecida una proyección de ventas con respecto a cada producto, les hace seguimiento para conocer tendencias. | 0 | | 1,0% | 0,0% | |
| Ofrece la empresa algún valor agregado o un diferencial a sus clientes en comparación a la competencia. | 0 | | 1,0% | 0,0% | desconocen l |
| ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | BSERVACIONE |
| Registros contables (ingresos, egresos, flujo de caja) | 1 | | 2,0% | 2,0% | solo se recibe |
| Definición de costos y gastos | 0 | 2,0% | 2,5% | 0,0% | 4000 pesos p |
| Punto de equilibrio | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| Estados financieros básicos | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| Inventarios | 0 | | 1,5% | 0,0% | |
| FUENTES DE FINANCIACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Propias | 1 | | 5% | 5% | |
| Otras fuentes | 0 | 5,0% | 10% | 0% | |
| INNOVACION | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 10% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Posee un componentes de innovación y/o de valor agregado | 0 | 0,0% | 10% | 0,0% | podas e Injart |
| ASOCIATIVIDAD | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 15% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | OBSERV# |
| Existe encadenamiento productivo | 0 | 0,0% | 7,5% | 0,0% | no |
| Mejora la productividad a través de este encadenamiento productivo | 0 | | 7,5% | 0,0% | no |
| IMPACTO | Cumple=1 No cumple=0 | PUNTAJE TOTAL 5% | % PARTICIPAC. | % CUMPLIM. | BSERVACIONE |
| Social (generación de empleos directos e indirectos), jornales , pasantías, contrato de servicios, empleos en nómina. | 0 | 0,00% | 2,5% | 0,0% | Jornales |
| Política Ambiental | 0 | | 2,5% | 0,0% | |
| TOTAL GENERAL | | 25,3% | | | |
| EN PELIGRO | De un puntaje total de 0-50 | | | | |
| INDEFENSA | De un puntaje total de 51-80 | | | | |
| FORTALECIDA | De un puntaje total de 81-100 | | | | |

Anexo 10. Cuestionario asociados

| Información del asociado | | | | |
|--|-----------------|---|---|-----------------|
| Primer nombre | | | | |
| Segundo nombre | | | | |
| Primer apellido | | | | |
| Segundo apellido | | | | |
| Número de documento | | | | |
| Teléfono | | | | |
| Rango de edad | 14-28 | El cacao obtenido lo procesa? | Si | |
| | 29-45 | | No | |
| | 46-60 | | Dónde comercializa el cacao | Centro acopio |
| | 60-80 | | | Intermediario |
| | 80-100 | | | Autoconsumo |
| | | | | |
| Edad de los hijos | 0-14 años | Principales dificultades para comercializar el cacao | Mal estado vías | |
| | 15-21 años | | No tener centro de acopio | |
| | 22-30 | | Producción insuficiente | |
| | 31-40 años | | No hay contactos comerciales | |
| | 41 y más | | Desconocer proceso de venta | |
| Estado civil | Casado | Conoce los criterios técnicos para establecer el precio de su cacao | Alto costo de comercialización | |
| | Soltero | | Si | |
| Género | Unión libre | Utiliza químicos en la producción del cacao? | No | |
| | Masculino | | Si | |
| Nivel de estudio | Femenino | Aplica pesticidas en el cultivo? | Si | |
| | Primaria | | No | |
| | Educ. Media | | No | |
| Actividad económica | Universitaria | Ha hecho estudio de suelos en el cultivo del cacao? | Si | |
| | Agricultura | | No | |
| | Pecuaria | | Si | |
| Cantidad hectáreas del predio | | Aplica riego al cultivo del cacao? | No | |
| Cantidad hectáreas en cacao | | | Si | |
| Tierra propia | Si | Recibe asesoría técnica al cultivo? | No | |
| | No | | Si | |
| Vivienda propia | Si | Es suficiente la asesoría que recibe? | No | |
| | No | | Si | |
| Cuántos años tiene su vivienda de construida | 0 - 5 años | Tiene algún tipo de certificación | No | |
| | 6-10 años | | En los últimos 5 años ha hecho renovación en cultivo? | |
| | Más de 10 años | | Si | |
| Material de construcción de la casa es: | Ladrillo | Tiene sombrío en su cultivo? | Si | |
| | Adobe | | No | |
| | Madera | | Si | |
| Techo de la vivienda es en: | Zinc | Ha recibido capacitaciones en los últimos 5 años | No | |
| | Madera | | Si | |
| | Teja | | En qué aspectos ha recibido capacitación | Técnico |
| | Cemento | | | Administrativo |
| | Palma | | | Solidarios |
| | Ventas | | | |
| | Agroindustrial | | | |
| La vivienda es sismorresistente? | Si | Tiene registro legal de su finca | Otro | |
| Tiene vigas de amarre, columnas | No | | Si | |
| El piso de la vivienda es en: | Tierra | Considera que su producto es de calidad? | No | |
| | Madera | | Si | |
| | Cemento rustico | | No | |
| | Cemento liso | | Si | |
| Número de habitaciones que tiene: | Tableta | En últimos 5 años ha hecho créditos? | No | |
| | 1 | | Destino del crédito | Maquinaria |
| | 2 | | | Vivienda |
| | 3 | | | Cultivo |
| | 4 | | | Pagar empleados |
| | | | | |
| La cocina funciona con | Leña | Tiene cuentas de ahorro | Si | |
| | Gas | | No | |
| Tiene agua potable: | Si | Tiene seguridad social usted y sus trabajadores | Si | |
| | No | | No | |
| Tiene alcantarillado: | Si | | | |
| Tiene luz eléctrica: | No | | | |
| | Si | | | |
| Cuenta con vía de acceso vehicular? | No | | | |
| | Si | | | |

Anexo 11. Respuesta cuestionario asociados

| SECCIÓN | PREGUNTA | MEDIDA | TOTAL LA PLATA | TOTAL PAICOL | TOTAL NÁTAGA | TOTAL TESALIA | TOTAL | PROMEDIO |
|---|--|-------------------------------|----------------|--------------|--------------|---------------|---------|----------|
| Datos sociodemográficos | Rango de edad | 14-28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 29-45 | 2 | 0 | 1 | 4 | 7 | 1,75 |
| | | 46-60 | 21 | 9 | 16 | 39 | 85 | 21,25 |
| | | 60-80 | 24 | 20 | 12 | 33 | 89 | 22,25 |
| | | 80-100 | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| | Edad hijos | 0-14 años | 4 | 0 | 2 | 8 | 14 | 3,5 |
| | | 15-21 años | 48 | 33 | 30 | 75 | 186 | 46,5 |
| | | 22-30 | 72 | 56 | 49 | 136 | 313 | 78,25 |
| | | 31-40 años | 11 | 2 | 1 | 0 | 14 | 3,5 |
| | | 41 y más | 4 | 4 | 0 | 0 | 8 | 2 |
| | Estado civil | Casado | 44 | 29 | 26 | 67 | 166 | 41,5 |
| | | Soltero | 4 | 1 | 3 | 9 | 17 | 4,25 |
| | | Unión libre | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0,5 |
| | Género | Masculino | 39 | 25 | 24 | 63 | 151 | 37,75 |
| | | Femenino | 10 | 6 | 5 | 13 | 34 | 8,5 |
| Primaria | | 33 | 24 | 21 | 58 | 136 | 34 | |
| Nivel de estudio | Educ. Media | 15 | 7 | 8 | 18 | 48 | 12 | |
| | Universitaria | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,25 | |
| | Agricultura | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 46,25 | |
| Datos económicos | Actividad económica | Pecuaría | 25 | 17 | 16 | 40 | 98 | 24,5 |
| | | Otra cuál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Cantidad hectareas del predio | 437 | 249 | 238 | 736 | 1660 | 415 |
| | Cantidad hectareas en cacao | Hectareas cacao | 123 | 76 | 76 | 207 | 482 | 120,5 |
| | Información de la vivienda | Tierra propia | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 |
| No | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vivienda propia | | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 46,25 |
| | | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuántos años tiene su vivienda de construida | | 0 - 5 años | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,25 |
| | | 6-10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Más de 10 años | 48 | 31 | 29 | 76 | 184 | 46 |
| Material de construcción de la casa es: | | Ladrillo | 31 | 20 | 18 | 48 | 117 | 29,25 |
| | | Adobe | 18 | 11 | 11 | 28 | 68 | 17 |
| | | Madera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Techo de la vivienda es en: | | Zinc | 38 | 26 | 23 | 60 | 147 | 36,75 |
| | | Madera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Teja | 11 | 5 | 6 | 16 | 38 | 9,5 |
| | | Cemento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| La vivienda es sismoresistente? Tiene vigas | | Palma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Si | 2 | 1 | 1 | 4 | 8 | 2 |
| | | No | 47 | 30 | 28 | 72 | 177 | 44,25 |
| El piso de la vivienda es en: | | Tierra | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Madera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Cemento rustico | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Cemento liso | 42 | 27 | 24 | 60 | 153 | 38,25 |
| Número de habitaciones que tiene: | | Tableta | 7 | 4 | 5 | 16 | 32 | 8 |
| | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,5 |
| | | 3 | 38 | 24 | 22 | 64 | 148 | 37 |
| La cocina funciona con | | 4 | 9 | 7 | 7 | 12 | 35 | 8,75 |
| | | Leña | 29 | 18 | 17 | 44 | 108 | 27 |
| | | Gas | 20 | 13 | 12 | 32 | 77 | 19,25 |
| Tiene agua potable: | | Si | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | No | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 46,25 |
| Tiene alcantarillado: | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 46,25 | |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Tiene luz eléctrica: | Si | 49 | 31 | 29 | 76 | 185 | 46,25 | |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Cuenta con vía de acceso vehicular? | Si | 46 | 29 | 27 | 69 | 171 | 42,75 | |
| | No | 3 | 2 | 2 | 7 | 14 | 3,5 | |
| Procesamiento del cacao | El cacao obtenido lo procesa? | Si | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | No | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | Dónde comercializa el cacao | Centro acopio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Intermediario | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | | Autoconsumo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Principales dificultades para comercializar el cacao | Mal estado vias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | No tener centro de acopio | 14,5 | 9 | 9 | 24 | 56,5 | 14,125 |
| | | Producción insuficiente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | No hay contactos comerciales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Desconocer proceso de venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Alto costo de comercialización | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Conoce los criterios técnicos para establecer el precio de su cacao | Si | 22,75 | 15 | 14 | 38 | 89,75 | 22,4375 | |
| | No | 23,5 | 16 | 15 | 38 | 92,5 | 23,125 | |
| Utiliza químicos en la producción del cacao? | Si | 4,5 | 2 | 2 | 9 | 17,5 | 4,375 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|-----------------|-------|----|----|--------|---------|---------|
| Aspectos relacionados al cultivo | protección en campo? | Si | 41,75 | 29 | 27 | 67 | 164,75 | 41,1875 |
| | Aplica pesticidas en el cultivo? | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | No | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | Ha hecho estudio de suelos en el cultivo del cacao? | Si | 3,25 | 3 | 2 | 5 | 13,25 | 3,3125 |
| | | No | 43 | 28 | 27 | 71 | 169 | 42,25 |
| | Aplica riego al cultivo del cacao? | Si | 46 | 31 | 29 | 76 | 182 | 45,5 |
| | | No | 0,25 | 0 | 0 | 0 | 0,25 | 0,0625 |
| | Recibe asesoría técnica al cultivo? | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Es suficiente la asesoría que recibe? | Si | 4,25 | 2 | 3 | 7 | 16,25 | 4,0625 |
| No | | 42 | 29 | 26 | 69 | 166 | 41,5 | |
| Tiene algún tipo de certificación | Si | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | No | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 | |
| En los últimos 5 años ha hecho renovación en cultivo? | Si | 39,75 | 28 | 24 | 65 | 156,75 | 39,1875 | |
| | No | 6,5 | 3 | 5 | 11 | 25,5 | 6,375 | |
| Tiene sombrero en su cultivo? | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 | |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Capacitaciones | Ha recibido capacitaciones en los últimos 5 años | Si | 15,5 | 10 | 9 | 25 | 59,5 | 14,875 |
| | | No | 30,75 | 21 | 20 | 51 | 122,75 | 30,6875 |
| | En qué aspectos ha recibido capacitación | Técnico | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | | Administrativo | 8,5 | 6 | 6 | 14 | 34,5 | 8,625 |
| | | Solidarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Ventas | 1,25 | 1 | 1 | 2 | 5,25 | 1,3125 |
| | | Agroindustrial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Otro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Tiene registro legal de su finca | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 | |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Considera que su producto es de calidad? | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 | |
| | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Aspectos financieros | En últimos 5 años ha hecho créditos? | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| | | No | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Destino del crédito | Maquinaria | 9,25 | 7 | 6 | 15 | 37,25 | 9,3125 |
| | | Vivienda | 26 | 16 | 17 | 44 | 103 | 25,75 |
| | | Cultivo | 11 | 8 | 6 | 17 | 42 | 10,5 |
| | | Pagar empleados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Tiene cuentas de ahorro | Si | 46,25 | 31 | 29 | 76 | 182,25 | 45,5625 |
| No | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Tiene seguridad social usted y sus trabajadores | Si | 19,75 | 12 | 13 | 32 | 76,75 | 19,1875 | |
| | No | 26,5 | 19 | 16 | 44 | 105,5 | 26,375 | |

Anexo 12. Cuestionario expertos

Cuestionario con respuestas de la escala Likert

Como maestrantes de la gestión Integral de Proyectos se realiza un estudio de identificación de un modelo de intervención para incrementar la productividad, competitividad y oportunidad de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila.

Para la gestión del siguiente instrumento es importante que por favor tenga en cuenta las opciones de respuesta a las que se le han asignado opciones de respuesta siguiendo la siguiente escala de Likert, en la que Usted tiene cinco (5) posibilidades de elección de respuesta:

| | |
|--------------------------|---|
| Nada Importante | 1 |
| Poco Importante | 2 |
| Moderadamente Importante | 3 |
| Importante | 4 |
| Muy importante | 5 |

De antemano le agradecemos su mayor sinceridad en sus respuestas que le aportan a la construcción del desarrollo del sector Cacaocultor del Occidente del Huila.

Primera parte:

1. ¿Qué grado de importancia asigna usted a los siguientes factores de cambio o variables fundamentales vinculados con la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?

| No Variables | Factores de Cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Recursos Económicos | | | | | |
| 2 | Nivel Socioeconómico | | | | | |
| 3 | Nivel de integración social | | | | | |
| 4 | Nivel educativo | | | | | |
| 5 | Capacitación Técnica y Tecnológica | | | | | |
| 6 | Nivel de Enfermedades y Plagas | | | | | |
| 7 | Cantidad de Gremios y Asociaciones | | | | | |
| 8 | Áreas Sembradas | | | | | |
| 9 | Áreas Cosechadas | | | | | |
| 10 | Autoridad Ambiental | | | | | |
| 11 | Control y Seguimiento | | | | | |
| 12 | Comercialización del producto | | | | | |
| 13 | Consolidación de marca | | | | | |
| 14 | Eficiencia en la producción | | | | | |
| 15 | Infraestructura pertinente | | | | | |
| 16 | Alianzas estratégicas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|------------------------------|--|--|--|--|--|
| 17 | Proceso artesanal | | | | | |
| 18 | Nuevas líneas del producto | | | | | |
| 19 | Incentivos y apoyo económico | | | | | |

¿Qué otros factores de cambio consideran que se debe tener en cuenta?

2. ¿Qué grado de importancia cree Usted que tienen los siguientes actores vinculados a la baja productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?

| No. Actores | Actores que Intervienen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Productores de Cacao | | | | | |
| 2 | Gobierno Regional | | | | | |
| 3 | Asociaciones Cacaoteras | | | | | |
| 4 | Grupos al Margen de la Ley o Delincuencia común | | | | | |
| 5 | Instituciones de Capacitación Técnica y Aprendizaje | | | | | |
| 6 | Entidades Ambientales | | | | | |
| 7 | Cámara de Comercio de Neiva | | | | | |
| 8 | Entidades financieras e inversionistas | | | | | |
| 9 | Entidades de certificación y acreditación | | | | | |
| 10 | Intermediarios y almacenes de cadena | | | | | |
| 11 | Medios de Comunicación | | | | | |
| 12 | Centros de Formación y transferencia de tecnología | | | | | |
| 13 | Centros de investigación y Desarrollo. | | | | | |
| 14 | Productores de Cacao Internacionales | | | | | |
| 15 | Centros de acopio y almacenamiento del cacao. | | | | | |

3. ¿Cuál considera usted, será la tendencia de las actividades que permitirán aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?

| No. Actividades | Actividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Capacitaciones Técnicas y Tecnológicas | | | | | |
| 2 | Conferencias y Seminarios | | | | | |
| 3 | Normatividad Ambiental | | | | | |
| 4 | Apoyo y Soporte Económico | | | | | |
| 5 | Seguridad Militar | | | | | |
| 6 | Seguimiento-Control de Producción | | | | | |
| 7 | Dotación Equipos e Insumos | | | | | |
| 8 | Convenios y Alianzas para distribución y venta | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Fortalecimiento de emprendimiento empresarial-agroindustrial | | | | | |
| 10 | Fortalecimiento en economía solidaria | | | | | |

¿Qué otras actividades consideran que se debe tener en cuenta?

4. ¿Qué grado de importancia estimaría usted a las siguientes estrategias para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?

| No. Estrategia | Estrategias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Buscar apoyo en Empresas certificada en calidad para la mejora continua del proceso en capacitación, tecnificación y tecnología | | | | | |
| 2 | Crear convenios con países importadores de cacao para aprovechar mercados internacionales. | | | | | |
| 3 | Investigar y desarrollar productos altamente avanzados para un control eficaz de plagas y enfermedades | | | | | |
| 4 | Capacitar y fortalecer el sector empresarial, agroindustrial y comercial a los productores de cacao | | | | | |
| 5 | Buscar alianzas estratégicas para la distribución, venta y consumo del producto | | | | | |
| 6 | Fortalecer la infraestructura en los procesos de producción del cacao con el fin de generar productividad y competitividad | | | | | |
| 7 | Innovar los procesos de producción de cacao, generando calidad y características de cacao fino y de aroma. | | | | | |
| 8 | Crear asociaciones, gremios o corporaciones con el fin de facilitar la comercialización de la producción de Cacao | | | | | |


¿Qué otras estrategias consideran que se debe tener en cuenta?

5. ¿Cuáles serán las principales problemáticas que, a nivel municipal y regional, los entes gubernamentales deberán resolver para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de negocio de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?
6. ¿Con qué programas de diferentes instituciones de capacitación en tecnificación, tecnología agroindustrial y de emprendimiento empresarial se pueden articular para aumentar la productividad, competitividad y oportunidad de las organizaciones de cacaocultores en el Occidente del Departamento del Huila?

Anexo 13. Instrumento caso de éxito

1. Háblenos un poco de su organización y su modelo de negocio.
2. ¿Cuáles cree que han sido los factores que han permitido mejorar la productividad de su organización y ser competitivos?
3. Valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores en el éxito de su organización:
 - Los aspectos organizativos (como el tipo de estructura o la definición de procesos, planificación operativa de la organización).
 - La cultura de la organización (los valores de la organización, la transparencia en la gestión del personal, etc.)
 - Las mejoras tecnológicas que se han incorporado (nuevas aplicaciones informáticas, mejora en la maquinaria, etc.).
 - El liderazgo que se ejerce desde los puestos directivos.
 - La fijación de objetivos a alcanzar y el establecimiento de indicadores que midan su cumplimiento.
 - La implicación, motivación o incentivación en los trabajadores.
4. ¿Cómo han logrado crear un ambiente de confianza en la implementación de un modelo de asociatividad en los asociados?
5. ¿Cómo ha sido los procesos de capacitación de los miembros de su organización?
6. Si considera que hemos omitido algún aspecto importante que ha permitido incrementar la competitividad de su organización y desea comentarlo:

Anexo 14. Consentimiento informado.

 UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

ACREDITADA DE
ALTA CALIDAD
Resolución 11233 / 2018 - MEN

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Consentimiento informado entrevista

Estimado(a):

La presente entrevista hace parte de un proyecto de investigación en el marco de la modalidad de grado de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana y tiene como objetivo Estructurar un modelo de intervención desde la Gerencia Integral de Proyectos que permita incrementar la Competitividad de las Asociaciones de Cacaocultores del Occidente del Huila.

Su participación es muy importante para el éxito del trabajo de investigación, el cual también será socializado con ustedes en la etapa de sustentación. En tal sentido; agradecemos su diligenciamiento completo. Su participación es voluntaria y consistirá en el desarrollo de una entrevista a profundidad que se realizará en el horario acordado y tendrá una duración de 45 minutos aproximadamente.

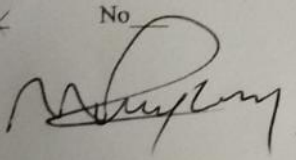
La información suministrada por usted es totalmente confidencial y sólo será de utilidad para fines académicos; en tal sentido, solo tendrá acceso el equipo investigador. De igual manera, la información que usted suministre podrá ser utilizada para otros estudios relacionados, manteniéndose siempre la confidencialidad de los datos, los cuales serán tratados de acuerdo con las exigencias requeridas por la legislación de protección de datos vigente (Ley 1581 de 2012).

Cualquier inquietud adicional, por favor no dude en con los investigadores:

Investigadores: Edison Cabrera Leiva & Edna Margarita Tinoco Rivera.
Correos: ecabrera@sena.edu.co - maita@misena.edu.co
Celular: 3132779214 - 3212777471

Una vez leído el consentimiento informado, ¿acepta y está de acuerdo con participar voluntariamente en la investigación?

Si No



Anexo 15. Transcripción entrevista caso de éxito.

Entrevista al señor William representante legal de OcciCafé

Queremos interrogar o indagar acerca de su organización ¿Cómo inicia? ¿Cómo ha sido ese proceso? ¿ustedes iniciaron hace cuánto?

Rta: a ver OcciCafe Inicio hace aproximadamente 16 o 17 años, aproximadamente en el 2005 si porque a la fecha de hoy llevamos 17 años. Ese inicio se dio pues buscando mejorar las condiciones de los cafeteros con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros ¿Por qué con el apoyo de ellos? Había una cantidad de grupos en ese entonces, heee ¡comenzaron a hacer los grupos asociativos y eran fomentados por la Federación Nacional de Cafeteros con el objetivo, de que esos grupos asociativos tuvieran capacitaciones por la Federación cierto ¡esta cantidad de grupos se unieron y decidieron crear una organización como tal para comercializar café, comercializar un café digamos diferente al normal que había en el mercado en ese tiempo que era simplemente que uno venía a vender el café y todo el mundo se lo pagaba como corriente un café que nadie buscaba digamos unas cualidades diferentes. El café si era diferente la gente los productores perdón lo producían de una manera que el café era ya especial sin saber que lo era digámoslo en esa palabra no sabíamos que nuestro café era especial pero ya había en el mercado compañías o exportadoras o compañías digamos comercializadoras de café que si sabían el café del municipio de la Plata y de sus alrededores o de esta zona occidente del Huila y del oriente caucano era muy bueno pero siempre no los pagaban al mismo precio de todos los cafés convencionales o corrientes entonces, por eso se decidió crear una organización en su momento se creó con aproximadamente 470 caficultores de los diferentes grupos asociativos de la región ahí nació OcciCafe con el apoyo de la federación se puso a comprar café, nos pusimos a comprar café. El café en un principio, nuestro café el que se acopiaba en la organización el que acopiaba OcciCafe se entregaba a la cooperativa de caficultores, ósea nosotros no iniciamos de una vez comercializando directamente a multinacionales o a exportadoras no, lo hicimos a través de la Federación y se entregaba a las cooperativas de caficultores en este caso se entregaba a CadefiHuila pero, pues nosotros que queríamos llegar más allá, salirnos del contexto de ser simplemente comercializadores y entregarlo a otra cooperativa que a la vez, pues no nos pagaban tampoco los precios justos que creíamos que podían alcanzar ehj ahí comenzamos duramos como dos años o tres años creo que comercializándolo a través de CadefiHuila.

¿Pero el inicio arranco como un acumulador de grupo asociativo o se convirtió también en una empresa asociativa? Ósea, ¿Cuál era el objeto social de?

Rta: el objeto social de OcciCafe era desde un principio fue crearse como o se creó como asociación de productores de café de alta calidad del sur occidente del Huila ese fue el nombre y es el nombre que lleva hoy actualmente OcciCafe, que la idea, la idea era comercializar nosotros café, comprarlo, buscar que ese precio por ser un café diferente con unas condiciones organolépticas totalmente ehj diferentes a un café convencional nos pagaran un precio que realmente fuera ehj pues valorado por la calidad pero, no es fácil en su momento, no es fácil pues; primero que todo, arrancando ehj y se comenzó a participar digamos en farias, ferias que ya se hacían a nivel internacional. En el 2008 se participó en una feria, en la feria de taza de la excelencia y ahí se dieron a conocer las calidades que venía del café, como le digo nosotros

entregábamos a CadefiHuila pero no teníamos esa participación propia, el café se entregaba y ahí se perdía el origen, digamos usted lo entregaba, una vez lo entrego no sabían exactamente mire este lote es de fulano, fulano, fulano de tal noj entonces lo que hicimos fue poco a poco alejarnos ehj cuando participamos de la feria de la taza en el 2008 hubieron muchos, varios finalistas de asociados de OcciCafe que obtuvieron, estuvieron en los primeros puestos. Es ahí cuando llegan y se interesan ya exportadoras y multinacionales directamente hacia nosotros ehj Pero, ese tiempo se acercó Carabela Coffe a nosotros y queremos catar los lotes de los de los productores finalistas un hecho nos contaron dijeron que la calidad era súper excelente Ya comenzamos y nos certificamos con el sello FairTrade y ahí nace ya como una independencia, decidimos alejarnos y no entregarle más a CadefiHuila sino buscar ya comercialización por aparte

¿La federación no les puso trabas?

Rta: Es decir, si se siente un poco distanciamiento cuando digamos ehj dice se aleja Cómo, cómo el rumbo que ellos querían porque pues querían un rumbo que todo el café pase solo por, por la Federación. De hecho, hoy en día yo les vendo, pero muy rara vez; yo no les vendo café, yo todo lo comercializó a través de exportadores privados. De hecho, el 70% del café colombiano lo comercializan los exportadores privados escasamente un 30% y No creo que lleguen al 30% comercializado a través de la federación Nacional de cafeteros.

¿Y quiénes son los exportadores hoy en día Racafé o hay más grandes?

Rta: Nooojhay exportadores supremamente inmensos está Olan Colombia SAS es una exportadora una multinacional está Estás Sunden esta Racafé Esta Carcafé

¿Nestlé no trabaja con ustedes?

Rta: Nestlé no trabaja con nosotros, nosotros Le vendido Nestlé trabaja mucho con CKN es una multinacional creo no estoy seguro creo que en este es dueña de CKN en entonces yo a CKN pero muy poco mis, mis digamos la gran mayoría de mi café o del café que entra a la organización especial lo compra Carabela Coffe ahí tenemos otros pero la gran mayoría es especial o diferenciado qué es dónde está cómo Digamos la ganancia de eso, Circula a través de Carabela Coffe. Se comenzó a comercializar con ellos desde el 2008 y es la fecha de hoy somos como nuestro primer Aliado comercial de los especiales de los especiales que es diferente a comercializar un café especial o diferenciado o taza de café corriente, convencional o certificado.

¿Ósea que hoy en día con cuántas organizaciones tienen comercialización?

Rta: Nosotros tenemos comercialización digamos yo le puedo decir que con alrededor de unas diez exportadoras Principalmente con Carabela en los especiales en los corrientes o convencionales o certificado con Sunded Colombia SAS o Cóndor o eh se me fue el nombre completo Condor ya les digo, sí corriente o certificado lo manejamos con ellos con condor o ecomic es una multinacional bastante grande también, con ellos inicie compras el año pasado pero alrededor de unas doce multinacionales exportadoras que le vendemos café es decir, hace falta es realmente es café porque, lo que sale se vende ehj sí tuviéramos 4 o 5 millones de kilos todos los venderíamos. Nosotros estamos comprando alrededor de 2 millones de kilos anuales, de esos dos millones de kilos más o menos el 30% son especiales o diferenciados por taza, el resto vienen siendo convencionales y certificados ya sea con falta de comercio justo Qué es el

sello de mayor valoración aquí en la organización, ese sello le representa una prima, de alrededor de 20 centavos de dólar por libra a cada Cafetero que vende, Eso suma alrededor de de 115 - 130,000 pesos por productor por carga para cada productor ehj y está el sello RainFores Alliance Que lo manejamos aquí C.A.F.E. Practices eh Starbucks pues, perdón C.A.F.E. Practices ehj y hay otro Sello que se me fue en el momento que también nosotros manejamos, C.A.F.E. Practices y y esos ellos puedes le han dado a la organización como, como un auge noj es así Cómo nace la organización y al día de hoy tenemos nosotros esa comercialización ya independiente nosotros desde el 2008 prácticamente que salimos como de la guía que veníamos y nos independizamos No ha sido fácil ha sido una pelea bastante dura digamos no con ninguna gente del Estado ni con las cooperativas sino más bien con el comercio con el comercio informal porque, el comercio informal está con unas condiciones totalmente diferentes a las nuestras, qué pasa con este tipo organizaciones cuando una organización como la nuestra es, es de le legalmente constituida con el Estado pues toca regirnos con todos los parámetros Legales que hay y esos parámetros legales que hay hacen que nosotros tengamos que reportar al productor, legalizar digamos su compra ante la DIAN eh pagarles aquí en cheques Mejor dicho bancarizarlos hacerlo todo bajo las normas del estado y eso requiere costo Y eso requiere que el promotor ay hermano usted me va a reportar yo ya no le vendo, no me facture, factura a nombre de fulano de tal padre men efectivo miré allá en la finca van y me lo compran en efectivo no me reportan nada Entonces esos son condiciones que nos ponen en desventaja con los productores y nuestra meta no es comprarle solo a los asociados sino comprarle a todo el Cafetero que desea vendernos. Es decir, aquí están todas las puertas abiertas para cualquier productor y los beneficios que pagamos nosotros por las primas de calidad es se las pagamos a cualquier productor sea asociado o no sea asociado me explico, si un productor x no asociado trae un café para vender y nosotros inmediatamente aquí lo analizamos lo catamos y decimos este café cumple las condiciones para tener unaprima de bonificación extra Por \$200000 en alguna de las primas quedamos hay primas desde 50 80 100 160 200 y \$300000 temas por cada carga para cualquiera esas primas que clasifiquen un café que llegue cualquier productor tiene derecho siempre y cuando cumpla las condiciones es diferente para los asociados Por qué, Porque a los asociados sólo los asociados pueden recibir la prima FairTrade los no Asociados no la van a recibir así el café sea súper excelente pero, si reciben las primas de calidad, de calidad por taza

¿Cómo se llama la prima De los asociados perdón?

Rta: es la prima de café certificado FairTrade, FairTrade o Flo comercio justo, F.L.O perdón F.L.O esa prima solo la reciben los asociados porque ellos, porque son los que están certificados. Si alguien quiere certificarse aquí con nosotros o quieres ser asociado no puede ser asociado Sí dice yo soy asociado pero no me certifico, por obligación debe estar certificado con ese sello mientras que, El sello RainFores No obliga que los asociados estén certificados si quiera hacerlo se certifica si no entonces, esas primas de calidad solo la van a recibir los asociados o los certificados y son primas buenas pero de hecho, son mucho mejores las primas de los cafés especiales con comienza 50 y pueden subir hasta 300,000 pesos depende de la calidad en taza.

William una pregunta, una inquietud que nos surge es ¿usted nos está hablando desde un contexto netamente comercial de OcciCafé pero también hay un café enfocado a lo asociativo? ósea desde ¿el modelo de negocio ustedes le escuchó acá la plata se ve y las acciones se ven es

el desarrollo de la comercialización del café pero yéndonos un poco hacia atrás ¿qué beneficio o qué aspecto cree usted que desarrolla OcciCafé hacia los asociados ósea además, de lo básico y lo legal? la asamblea, la asociatividad pero ¿Hacia dónde van ustedes? ósea ¿ustedes ayudan a ellos en el tema de la consecución de los insumos de los abonos de la asistencia técnica de apoyo de capacitación de manejo financiero alguna otra índole Qué se pueden estar beneficiando los asociados?

Rta: A ver siempre En beneficio de la organización ha sido enfocado hacia los productores en primer lugar buscando leer un precio mejor que cualquier otro punto de comercialización que haya la creación de la empresa se enfocó en eso en buscarle un precio diferente al buscarles el precio diferente se dio la oportunidad de que ellos tuvieran un mayor ingreso Y Por ende fueran más más sostenibles en el mercado nos enfocamos en eso porque lo que le decían un principio no veíamos ese beneficio en las comercializadoras que habían en el momento una vez nosotros entramos al mercado comenzaron a llover clientes que buscaban precio de café diferenciado y al Buscar ese café diferencial lo que más compras tuvieron que tratar de buscar a igualarse a nosotros eso hizo que el productor se sintiera beneficiar o de una u otra manera cierto que préstamo Nosotros sí prestamos asistencia técnica a los productores porque tenemos que hacerlo porque tenemos que darle sostenibilidad a los sellos de certificación tenemos que cumplir con un parámetro ambiental que cada uno de esos Ellos tienen la comercialización digamos de productos agroquímicos nosotros no la manejamos No porque no logramos sino porque está monopolizado por grandes empresas que exigen un capital fuerte para poder entrar a comprar entonces la organización en este momento no cuenta digamos con un capital para invertir cierta cantidad de dinero en producto digamos de fertilizante que sería lo único que me gustaría manejar aquí no me gustaría manejar el resto de productos de agroquímicos insecticidas pesticidas eso no es un contexto muy difícil de ayudar sobre todo por el tema de los cafés especiales Entonces sí manejamos lo que son fertilizantes agro insumos sí me gustaría manejarlo pero no ha sido fácil por el tema de los recursos hej a través de digamos de las primas de bonificación que le quedan aquí a la organización a los productores Nosotros le entregamos a ellos un patente de digamos de asistencia técnica y asistencia técnica para, para que esa prima vaya enfocada a fertilización y puedan ellos tener mayor productividad y mayor ehj calidad en el café que van a vender ehj en esa parte.

¿En capacitación han manejado alto convenios con el SENA o algo así no?

Rta: Nosotros si manejamos en este momento no hemos manejado mucho estos temas y manejamos capacitaciones pero directamente con las exportadoras es decir, las exportadoras Préstame un paquete de asistencia técnica para también certificados y para también que mejores calidades y lo hacemos a través de las exportadoras con el SENA Vamos apenas a enfocarnos en un tema que tenemos ahorita Qué es la construcción de la trilladora porque en la presa vamos a tener una trilladora de micro lotes qué salió por parte de la agencia desarrollo rural, un proyecto que se pasó en el 2020 y pues dio ahorita en este año para hacer la primera trilladora micro lote de aquí del occidente, eh viene acompañada de un laboratorio de calidades para la otra bodega que tenemos nosotros unos secaderos Solares y mecánicos que ya tenemos esos solares mecánicos secadores solares vienen con el proyecto de la agencia desarrollo y viene ahí también una tostadora para comenzar el tema el tema tosti3n del café, y con este tema de tosti3n no queremos enfocarnos en un solo tema de café sin ya café diferenciado en taza porque, no

queremos vender lo que todo el mundo vende Un café sin atributos sino un café digamos totalmente diferenciado No queremos ponerle un precio exagerado pero tan poco Pero si de entrada ser competitivos pero con calidad Eso hace que el productor de una otra manera tengo un beneficio extra así no lo vean ellos digamos reflejado el paquetes es digamos de entrega porque el productor siempre busca afiliarse en grupo es aquí vienen productores y dicen Sí yo me afilio que me van a dar qué me entregan y la idea no es esa Yo siempre he dicho desde que tomé La organización en el 2016 yo he querido cambiar la mentalidad productor no es que venga yo me afilio y que me da no aquí la cuestión es mutua que le puedo yo ofrecer la organización y la organización que me dé un excelente precio que me unas condiciones diferentes o que mejore los ingresos ya puede hacer más competitivo y puedes mejorar su calidad de vida y la de su familia en este proyecto que se presentó para la agencia desarrollo Pues algo diferente porque yo no quería qué el paquete Yo había podido presentar un proyecto consigamos unos secaderos y unos beneficiaderos ecológicos para los productores De hecho se lo entregó y cada uno se lo llevó y lo tiene un tiempo y deja acabar el secadero y se me acabó el plástico y ya no tengo más que hacer o el pídele por eso lo enfoque el que secadero tenía que quedar aquí en la organización en el área que tenemos allá al pie de donde su hermana que quede a ir secadero solar para 11 mil, 12 mil kilos de café para nosotros prestar el servicio de secado al productor. El tiempo de cosecha en cualquier tiempo de cosecha porque en tiempo frío ellos perfectamente en la finca lo pueden hacer Sí es poquito el café que secan entonces lo hacen pero el tiempo de cosecha no les da basto los secaderitos que tienen entonces, por eso dijimos nosotros le damos le afecta la calidad del café por eso nosotros prestamos aquí el servicio de secado Con los y los solares y los y Los mecánicos eso es un beneficio que ellos van a recibir y reciben entonces por eso lo quiso enfocar hasta hacia acá y que en el momento que la organización comience a trillar va haber un beneficio extra porque ya trillando nosotros podemos darnos lujo o el gusto de decir Mire tenemos este café ehj calidad tal trillado empacado Y listo para vender, la idea es llegar a poderlo empacar al vacío pues esa máquina todavía no llegó en este proyecto pero, la idea es así poderlo empacar al vacío y un café empacado al vacío en una empacadora qué Qué hay para hacer ese proceso pues dura un promedio hasta 2 años Ahí empacado guardando las condiciones de calidad no trillado nomás café Oro, pero dura hasta dos años empacado al vacío y guarda las calidades hasta 2 años Se ha podido comprobar eso es algo que hay que buscar de llegar a ese punto. y ese beneficio extra que da entre pergamino y trillado pues se le va a poder repartir el precio al productor. De hecho, No todas las exportadoras compran trillado porque el trillado es el negocio de las exportadoras, Entonces yo a través dé, digamos de las exportadoras con las qué trabajo Solo una me dijo yo le compró trillado ah no pues para mí magnífico no se lo voy a comprar todo pero se lo compro Le compró algunos contenedores y de hecho pues ya hay un compromiso hay un acuerdo que una vez tengamos nuestra trilladora Vamos a poder entregar el trillado y queda el subproducto qué son las pastillas el subproducto del Cisco para secar el mismo café en este momento Nosotros con organización tenemos que ir para yo poder comprar para poder secar Prestar el servicio de secado en los Silos metálicos me toca comprarle el Cisco a la misma productora Cisco que era nuestro producto que era nuestra y tenemos que ir y decirnos véndame y pagarle al precio que ellos quieran y mira que las condiciones pueden mejorar por ese lado pero son momentos que hay que hacerlo toma más café o tomo agua, tomen café del bueno.

¿En ese caso de qué se benefician los productores, los asociados Perdón tendrían un precio especial para ellos o es gratuito si en este proyecto?

Rta: El en el secado tienen un precio digamos diferente y un poco más bajo que un asociado que tienen ellos también que son digamos los primeros en poder acceder a secarles el café me explico, si viene x productor y me dice, don William mire déjeme esta semana guárdeme cupo que ya tengo café La preferencia está para los asociados primero que todo por ser socios Y en segundo lugar si tenemos cupo de préstamos alguien que no sea asociado pero por la prioridad es nuestros asociados si hay que cobrarle pues de hecho no se puede hacer gratis eso tiene un costo en el mercado y no es tan barato es un costo digamos alrededor de los 120 \$140 por kilo de café en pergamino seco entonces hay que hacerlo Porque pues la organización tiene sus gastos.

listo, la otra pregunta que de cierta manera La ha abarcado es ¿Cuáles cree que han sido los factores que han permitido mejorar la productividad de su organización y ser competitiva? Yo creo que usted no ha hablado del tema de la comercialización lo sé yo las certificaciones la calidad la capacitación el quitar la cadena, el quitar la federación directamente, ¿quitar es intermediario mayoritario y pasar directamente a un exportador cuál otra sería?

Rta: Yo creo que ahí hay algo muy importante y es digamos el compromiso del Cafetero. El compromiso el Cafetero, imagínense que aquí éramos como le dije de un principio cuando se creó que éramos 474 Creo que era Y en este momento hay 169, 170 productores 170 hay en este momento asociados que han querido continuar con la organización porque, Porque mucho de ellos cuando se incluyeron, cuando decidieron unirse eran buscando que me dan, no era más y como vieron que nunca se le dio nada Pues no lo vieron digamos en parte económica Digamos como tangible a ver le entregamos este secadero le entregamos este equipo que cuadrarnos esto entonces decidieron salir sé por qué beneficios y lo sabía que eran precios, ingresos pero, él siempre quiere, me entregaron 50 bultos de fertilizante venga yo voy, si Entonces ese ha sido algo muy importante el haber ejercido haber sido constante y lo que decidieron quedarse son productores exitosos son productores que están ahí que tienen su finca hoy en día bien organizada que la tienen que viene unas condiciones no digamos súper deliciosas pero en unas condiciones digamos Exactamente si en unas condiciones que para para uno vivir cómodamente uno vive y no estar esperanzado a que me da no que no entonces Esas proyecciones es el Cafetero que fue al comprometido y que decidió que recibió las capacitaciones que ha recibido constantemente las visitas que ha sido constante con el proceso de mejoramiento del café que ha aceptado, Qué en un momento que ellos trajeron aquí un café se le dijera su café no le dio taza Tiene esta condición el fallo en esto que se le pudo haber contaminado en el pecado usted no me recogió café tinto en el que acepta esa sugerencia son los que verdaderamente han sido exitosos y son los que permanecido en la organización porque todos vienen y dicen No a mí no me dio el café y lo hice todo lo que usted me dio pero en algo tuvo que haber fallado a ti se le hace un análisis de físico sensorial y ese análisis se le dicen vea su café usted pudo haber recolectado mucho pintor o no lo des pulpo a tiempo o le dio muchas horas de fermentación entonces son receptivos a esos cambios y los que no son receptivos a yo no friego más con eso yo no molesto más con eso no me salgo no vuelvo hay muchos productores en eso entonces esos que aceptaron todo eso.

¿Y si alguien quiere entrar es difícil volverse a hacer asociar o solamente cumplir un lote y ya?

Rta: no, simplemente La persona que quieras ser asociada viene aquí Presenta una nota ingreso nosotros lo mandamos al asistente técnico para que visita esa finca y que cumpla los requerimientos que tiene que cumplir, no cazar no quemar, no talar, no tener menores de edad trabajando en la finca no realizar quemas comprometerse aquí no se les pide digamos que las condiciones de la vivienda los beneficio sean de lujo acá lo único que se le pides que sean organizados Usted puede tener un beneficiadero al aire libre pero que no esté contaminando con los residuos que bota el café que tenga tanques aquí puede tener su tanquecito hecho en madera cómo lo hacen los del cacao y de hecho un tanque hecho en Madero había un caficultor que tenía y la experiencia de ese Cafetero La bonita había un caficultor que él tenía que él despulpado en un tanque hecho en madera y le daba un café súper excelente cuando el modificó su, su beneficiada era que lo hizo en Tanque Tina con semental café se le perdió la calidad y qué pasó don Benedicto porque se le perdió la cantidad Yo no sé pero estoy haciendo lo mismo que hacía antes y descubrimos que vuelva y hágalo en su tanque y volvió la calidad entonces de hecho Mira que eso implica de que uno diga Bueno son ideas algo que se hacían y se le dio el cambio Entonces hubo que hacer otro tipo de cosas inventar más Buscar de que se hiciera otros análisis para que volviera la calidad te dejaron un tanque pero muchas veces pero ese cambio tecnología hace que en que se pierda pero hay que buscar la forma y todo eso Cafetero receptivo son los que han sido exitoso y les ha ido bien pero el apoyo de ellos es fundamental para poder que nosotros seamos exitoso sin el Cafetero definitivamente la organización no va a ser nunca exitosa la base social de la organización es la que ha hecho que la organización sea reconocida y yo me enfocado mucho con ellos y siempre les digo a ustedes no, no aspire nada que todo le den jamás aspiren a poner y a conseguir aspiren a que usted de aquí a mañana quieren salir se Salirse de la organización y vaya donde otro comercializadora y paguen mejor el café que nosotros y lo puedan ver del mejor que nosotros Porque de hecho no somos los únicos aquí en el mercado y varias organizaciones que han salido algunas compras Digamos como asociaciones y otras no, Creo que la única organización Cómo asociación independiente Occicafé hay otras que están, pero están de la mano de la cooperativa Están escritas a la cooperativa y a la federación pero están ahí iban y lo hacen y de hecho, tienen el derecho a hacerlo pero la única independiente que hay en el momento Eso sí café que tiene su compra y está aquí hay otra que compra En otra parte pero es Cooperativa y es digamos de dos o tres clientes y tiene como asociación pero pero es práctica más enfocado en lo privado Entonces ese modelo digamos asociativo y esa persistencia de los que quedamos es lo que nos ha hecho un poco fuertes.

Listo William la otra pregunta dice ¿valore la incidencia Qué considera que tiene los siguientes factores? ósea ¿qué ha incidido en el éxito de la organización el primero de ellos al nivel organizacional el tipo de estructura organizacional los procesos que se manejan aquí como tal la planificación operativa de la organización? ¿Cuáles son las variables que usted diga nosotros tenemos algo que ha funcionado y es esto cuál sería?

Rta: A ver ese digamos esa incidencia aquí está enfocada mucho en el valor humano de las personas que trabajamos acá Hay varios de los empleados o de los colaboradores digamos porque yo sé lo que son colaboradores que son hijos de asociados y por ser hijo de asociado tiene un compromiso más propio y hace que fluya al mismo asociado a mejorar y que aproveche la organización me explico No quiero decir que, que los hijos de los no asociados o no le pongan el

empeño le ponen el empeño y ese proceso de una vez llega aquí Digamos el café apenas nosotros este llega aquí el producto como tal nos enfocamos en prestar el mejor servicio al productor en hacerlo sentir bien en hacerlo sentir que esta empresa es de ellos y no es nuestra que esta empresa está al Servicio del productor yo de hecho me siento aquí y un día de Mercado yo estoy abajo conversando con los productores dándole más que un servicio una amistad que ellos se sientan como en casa que se sientan que el gerente o el representante legal no es una persona apática aparte de ellos si no es ese contacto directo con el gerente y con cada uno de los colaboradores pues ellos tienen la oportunidad de entrar a car laboratorio preguntar por el café y tener el contacto con el analista de calidad y que el analista de calidad le diga mire Don Francisco su café y le dio súper excelente venga Lo prueba tienen el busto ellos decir pruebe su café que le encuentran a que le sabe probé este otro café que tiene un defecto que lo sabe este a que le sabe lo otro para que ellos entran como en contexto no se sientan engañados que vean que tienen ese acceso directo a cualquier parte de la organización a cualquiera de las de las funciones aquí de los colaboradores. Entonces digamos que esa incidencia ese talento humano está disponible para ellos.

¿Aquí tienen identificados los procesos misionales de la organización o todavía no han llegado a ese contexto?

Rta: Si hay un proceso misional Claro está la misión está la visión la que está la que está allá no está actualizado la tenemos otra sedes actualizaron y está el flujograma que se cambiaron todos los estatutos de la organización por que se cambiaron todos los estatutos de la organización Ya que entramos en esa parte porque la organización tenía o estaba conformada por grupos naturales de base y eso grupos naturales de base enumera que no funcionará funcionaban era que yo aquí como representante legal me reunía con cada uno de los representantes de los grupos naturales de base y estos grupos natural de base iban y daban la información que recibían de la gerencia pero muchas veces no n eran claras había distorsión de pronto la información muchas veces no se reunían con periodicidad Yo tampoco me podía reunir en cada uno de los grupos por falta de tiempo entonces se reformaron los estatutos y la junta directiva está compuesta por cada uno de los grupos naturales de base y eran 16 grupos naturales de base Y eso grupo naturales de base hacía que nosotros no pudiéramos reunirnos por la gran cantidad y a la vez de poder y de haber tantos digamos representantes en la junta directiva hace que la junta directiva se vuelva un poco se desconcentré y sea difícil de manejarlas Entonces no pude por eso Entonces decidimos cambiarla y dejar una junta directiva del 5 y eliminar los grupos naturales de base.

Aquí mirando la planeación estratégica ustedes tienen misión visión están en proceso de volver a reorganizar, su Merced me habla de 16 grupos naturales de base ¿Su Merced cuando se refiere a ellos es a que aquellos lo representan es una región o representa una organización?

Rta: Ellos representan digamos una región presentan una región, digamos dela región del Carmen de la plata, de allá hay unos de Belén Otros de Paicol había otros de San Francisco habían otros Todos ellos se agrupaban los de esa zona son los que habían digamos alto callao bajo callao habían otros y así sucesivamente, por el cauca inclusive en la zona el pedregal Habían otros entonces la idea era de suspender Esos grupos naturales es tratar de reunir a todos los 170 social que se sientan representado Porque si había inconformismo en ellos porque aquí solo venían los

representantes de cada grupo a recibir la información y nunca se brindaba asamblea general de Asociados Sino asamblea general de delegados es diferente usted venir Todos es más engorroso como organización pero es mucho más transparente mucho más efectivo Te da una sola información desaparecer concepto de delegados y que a todos en la asamblea general de asociados y tienen derecho a venir a todos los Que estén al día en todo concepto, entonces ya va a haber más participación De ellos y así debe ser. ese era uno de los de los errores que yo siempre pensaba que había en la organización y por fin se logró pues deshacer no.

Y en esa planeación estratégica Ustedes formulan planes anuales o sea usted sabe ¿Cuáles son las metas para este año las proyecciones para cuánto tiempo?

Rta: En esa parte lo hemos hecho pero si nos falta un poquito más de Digamos como de profundización Pero si manejamos digamos un plan de lo que queremos para el año entrante ella claro enfocados en la cantidad de café queremos comprar enfocado en lo que queremos lograr a nivel de desarrollo para la organización Pero ahí nos falta algo más Hacer un plan estratégico o escribirlo nos falta ese tema nos falta eso estamos haciendo vamos a hacer con el apoyo de una organización extranjera Qué estamos recibiendo Digamos como un cómo le dijera estamos haciendo como especie de una capacitación eso o apoyo o asesoría de una fundación que se llama Acodea que es una agencia Española con ellos hemos venido trabajando toda esa parte de asociatividad de empresarial de administrativa y con ellos vamos a inclusive hicimos la, el cambio de los estatutos nos prestaron mucha asesoría, de España eso es una empresa muy buena ehi con ellos hemos asistido a muchas partes digamos a muchas organizaciones exitosas del país No es asesoría es prácticamente nosotros colocamos una parte como organización y otra parte la coloca en el caso de ellos la está colocando una empresa francesa ONG francesa No recuerdo el nombre en este momento pero bien eso viene apoyo el exterior nosotros colocamos un capital como el 25% de lo que vale el proyecto y, y todo eso va enfocado solo a la parte digamos organizacional Ahí no se compran activos De nada es todo en capacitaciones para asociados para junta directiva para el gerente para los colaboradores de la empresa con el ánimo de mejorar y Buscar falencias que tenga la empresa para que sea más eficiente Y sí hemos hecho el diagnóstico pero nos falta enfocarnos o sea apenas estamos lo que está haciendo el plan de desarrollo a 5 años pero si tenemos diagnóstico tenemos estructuración y tengo muchas cosas que apenas estamos como, como fundamentando.

Bueno un segundo punto sobre este tercer punto Un segundo aspecto es la cultura organizacional que usted nos habla de alguno de ellos el tema de los valores de la asociación la transparencia en la gestión del personal usted nos hablaba el tema de que existía una partida entre los miembros de la organización y los asociados que venían ofrecer el producto con esa con ese clima con ese buen ambiente con esa buena actitud en el servicio que tenía cada uno de los empleados. ¿Hay algún otro valor que usted diga mi hay transparencia aquí El valor que las cosas se hacen de manera clara aquí todo el mundo sabe qué pasa con su producto qué pasa con su se le da Se le respeta esa situación y la persona conoce de manera clara o de manera transparente cuánto se puede está ganando aquí no se le oculta nada esa información no existe algún valor que usted diga o cuál es el valor que prima o el principio que prima en esta organización?

Rta: Yo Considero que es el principio miramos qué prima tiene que mucho que ver con la transparencia porque cualquier productor en este momento que quiera venir a preguntar la empresa que tiene o qué has recibido Qué pasó con mi café ellos lo pueden hacer no se le oculta nada más por el tema de FairTrade Un Cafetero que vende café Flo. Él sabe qué, que si trae una carga ya con esa carga Ya por esa carga ya le está recibiendo 110115 \$1000 que si él trae dos que ya tiene 110,000 has Ellos tienen derecho a saber la cantidad de café que trae y Qué es bonificado por prima por ese lado tienen derecho a saber que si tienen algún cliente que se interesó por el café viene y los visita y le dice mire a mí me gusta su café quiero que conserve la calidad de su café y estoy dispuesto a hacer un contrato directo entre la organización el exportador y el productor para que sepa a qué precio se le va a fijar en ese café Es decir me explico si el exportador le gustó tanto el café y está dispuesto a pagarle el café a \$3000000 nosotros le decimos al productor el cliente quiere pagarle a \$3000000 ese café está dispuesto a venderlo así señor entonces listo está dispuesto a venderlo nosotros hacemos el contrato entre el productor, Occicafé y la exportadora y la organización cobra su comisión Ahí le llega lo que le queda totalmente libre a él pero, pero ahí está saliendo el negocio es entre los tres y que en ningún momento se le está escondiendo a él A qué precio se vendió realmente el café o sea Ahí hay una un juego de tripartita que hay un conocimiento total y eso es un valor muy importante que tiene la organización cualquier productor que quiera Aquí hay productores que dicen yo quiero fijar mi café a tanto alisto fíjelo yo se lo fijo por decir algo el año pasado si fijamos cafés a Millón 280 qué fue uno de los temas que fue uno de los que ha perjudicado a todo esto tipo de empresa los planes a futuro porque subió el precio y no, no entregaron y a ellos les pareció Bueno un precio de millón 250 y millón 270 y de hecho Nosotros le recibimos a millón 250 la oferta y lógicamente la organización lo venden a millón 280 porque la organización se gana siempre entre el 30 y 50 Mil Máximo lo que nos ganamos nosotros Dependiendo la oportunidad de Mercado y le pareció fácil vender el café y cuando ya el café se subió a yo no entregó tenía compromiso pero más de uno no entregó y de hecho la organización está entregando ese café nosotros lo estamos entregando Estamos perdiendo plata comprando café a 2500000 para entregarlo a millón 250 o a millón 300 entonces cumpliendo eso compromiso que los cafeteros no cumplieron Pero ellos sabían A qué precio están vendiendo y a nadie se le puso un, un revólver en la cabeza para decir venda usted a ese precio y a nadie llamé venda me hace precio ellos venían necesito tal precio alisto firman un contrato le entrega ese contrato tiene un precio ahí está estipulado es una Clara transparencia No esas empresas no tiene derecho a reconocer a negociar porque no existe usted una vez fija usted le queda si el café se hubiera bajado Ay sí lo habían vendido todo y lo habían entregado y la exportadora si el café se baja Ya mi cumple me recibe el café al precio que lo hemos pactado ella en ningún momento me van a decir William el café se bajó re negociemos lo sostienen y cumplen porque muchas veces ha pasado entonces esos son negocios Más que palabras son negocios fijos si hay que cumplirlo o cumplir.

¿Y ahí qué sucede con el productor que no cumple o el asociado que no cumple?

Rta: Ese productor que no cumple o que asociado que no cumplió tiene que pagar una multa y de hecho ese tipo de negocio es la Organización desapareció no Se volvieron a hacer No sé ese tipo de negocio o al menos mientras que yo esté ejerciendo esta empresa no se vuelven a ser jamás lo volveré a hacer negocio a futuro con ellos con nadie solo con los que cumplieron de hecho, más de un productor de los que cumplió William ahora que está a 2600000 anúncieme

un cafecito ahí Entonces uno lo anuncia pero para entrega seguidas Por entregar cercanas pero ya no para entregas lejanas porque las exportadoras prefieren no hacerlo Sí eso es uno de los más importantes digamos la transparencia que existe Ellos tienen derecho a saber a qué precio se le negocio el café si lo quiere saber y si no lo quieren saber pues pero si existe mucho la posibilidad de ese tipo de negocio se den cuenta de eso.

William otro punto que en el tema de la gestión del aspecto de las mejoras tecnológicas que se han incorporado ¿qué mejoras tecnológicas han implementado ustedes y cuáles aquí escuchamos algunas que la mandaron la trilladora, la tostadora que han implementado. ¿Qué mejoras podemos recordar para tener en cuenta en este punto que usted diga se han desarrollado como un factor diferenciador? y ¿cuáles más se van a seguir ejecutando se van a seguir gestionando ¿hacia dónde va la organización en cuanto a la tecnología, Si tienen comercio electrónico si ustedes Incursionaron en ese proceso de comercio electrónico, software, alguna cosa especializada o siguen manejando los sistemas básicos de gestión contable o de una aplicación con los asociados o alguna una cosa que ustedes digan aquí?

Rta: Nosotros Digamos como organización para los productores en la parte de digamos tecnológica con ellos se le influido mucho en la parte de ir a la vanguardia con todos los procesos de beneficio que hay porque están demorando gráficamente eso procesos de beneficio más que todo en este momento digamos en la parte de fermentación ha cambiado bastante anteriormente estaba la recolección, despulpado Al otro día lavaban y sale Y comenzaban a secar y el café en todas las condiciones y en las condiciones de taza cuando ya se acaban pero los procesos eran lo mismo ahora, ahora ya hay recolección existe una fermentación en cereza que lo pueden hacer si lo quieren hacer Solo que esa fermentación en cerezas son delicadas Pero existe esa fermentación es cereza más de uno ha querido incursionar en esa parte la fermentación prolongada ya el despulpado la fermentación es que hay con levaduras que ya está haciendo unas fermentaciones con levaduras son procesos tecnológicos que de una u otra manera son levaduras muy especiales qué se le aplican al grano al producto de fermentación sí algunos lo hacen pero digamos en el caso de los en el caso de los productores de grupo comas de volumen de 5,6, 7 u 8 hectáreas ya es muy engorroso manejar usted una fermentación con cantidades de Mil, 2 Mil Kilos de café baba ya es más engorroso Entonces esa fermentaciones con levaduras prolongadas están hechas para productores pequeños digámoslo así y lo puede hacer un productor ya mediano pero necesita más capacidad De beneficio A ellos se le está influyendo mucho en esa parte el tema del secado también está incluido mucho que ya no lo saquen directamente al sol ya el café hay que secarlo bajo unas condiciones diferentes a lo que lo hacíamos anteriormente directamente al sol las marquesinas ya tienen que tener digamos unas condiciones diferentes con puertas con ventanas que haya aireación para que mejore la calidad en zarandas para que mejore las calidades el secado que se hace También es cereza Entonces ya no es culpa Y entonces ya no se puede hacer en cereza o como llamamos nosotros natural los secados que se hacen También, con café Hones que inmediatamente se despulpa colocarlo a secar con el Mucílago Todo ese tipo de cositas son vanguardias tecnológicas que han habido qué pero que son de cuidado y ellos se ha ido capacitandome.co Apoco quién lo pregunta y quién puede hacerlo pues no es fácil hacerlo pero tampoco es imposible ese proceso en campo se ha hecho mucho se está influyendo mucho Perdón para que mejore la productividad para que mejore ya la calidad los procesos de tecnología en fertilización ya se van dando también.

Bueno y ¿quién da el rasero de esos Cenicafe o ustedes van a la multinacional y le dicen hagámoslo de esta manera?

Rta: Hay mucha literatura ya en esa parte mucha persona investigando ese tema y comienzan a publicarlo y comienzan a que nosotros lo ensayemos hay multinacionales como carabela que a ellos le gustan constante investigación y se enfocan mucho por esta parte Cenicafe Operación casino se enfoca mucho por el tema de eso pero si se enfoca mucho en el tema de fertilización es y de manejo agroambientales y de esa literatura y se maneja mucho campo con los productores y las multinacionales una que otra no muchas, Eso en cuanto a productores En cuanto al tema organizacional nosotros aquí pues Nuestra Empresa cuenta con toda la parte tecnológica la parte digamos de contabilidad Tenemos nuestro software contable Pues a través de Siigo En la cual todo está enlazado con la DIAN para poder estar en la vanguardia tecnológica con ellos para no fallar porque cualquier falla de una vez tenga sus multas Además de que se mantiene aquí la información al día en toda la parte de venta para ellos Quién vende Quién no vende quién está ya a punto de que tenga que presentar su declaración de renta informarle a ellos la cantidad de exacta de café que mueven por si se quieren pasar o no se quieren pasar porque muchas veces el productor Mire yo vende cierta cantidad mi nombre Para no pasar a declarar y la otra cierta cantidad hijos esposa y los que puedan y tengan como otra posibilidad en la empresa También tenemos ahorita a través de Codea y estamos implementando un software para nosotros llevar un inventario diario de exactamente La cantidad que entra a través Y tener disponibilidad de saber qué es inventario nos diga tienen hoy 5000 kilos para vender y no vender de más de la cuenta para uno no fallar le como un kardex exactamente porque muchas veces le llaman a uno y le pregunta el exportador necesito 50 Mil kilos A toca ir y entrar a Siigo y buscar No entonces aquí Es que eso está en línea que si entran hoy en Mil, 2 Mil, 3 Mil Mañana me estén sumando todo y diga tengo tanto en depósito tanto vendido tanto por entregar entonces un sistema Qué es implementado nuevo y se va a implementar y que está ya en proceso de funcionamiento para ver qué representa o que tiene para mejorar pero ya estamos en eso por líneas de producto también nuestro software nos permite nos va a permitir llevar la cantidad digamos de café por líneas como decía pero esa cantidad nos dice que productores tienen tal taza como un perfil de tazas Para poder digamos Así mismo nosotros medimos hasta Qué cantidad podemos ofertar con las diferentes tazas que tengamos con diferentes perfiles.

y en ese caso ¿estos perfiles también están por productor o allí en ese software puede identificar Quién tiene los cafés especiales o determinados y sí?

Rta: Sí señora, eso están por productor por finca y productor.

¿Ahí en la parte de comercialización no manejan todavía comercio electrónico o sí?

Rta: No manejamos comercio electrónico como tal No pero una vez nosotros digamos Comencemos como a trillar ya vamos a hacer queremos entrar en la parte comercio electrónico si tenemos una aplicación que nos costó porque nos da otra o una ONG extranjera es aplicación nos permite a nosotros la fundación se llama Progreso ella nos permite a nosotros ubicar ciertos lotes en esa aplicación para que cualquier persona del mundo que esté interesada en ese café nos contacte y nos diga cuánto vale ese café Cuánto está dispuesto a conseguir ahí coloca uno el perfil la taza de dónde viene de origen absolutamente todo, toda la trazabilidad de ese producto

Y nos permite a nosotros en esa aplicación colocarlo es otro proyecto de medición de huella de carbono que entramos y esa fundación Nos lo habilitó para que nosotros Comencemos a hacerlo No lo hemos hecho porque Hacerlo en el momento que ya podamos pienso yo trillar cualquier lotecito y ponerlo a disponibilidad para decir aquí está no puede ser muy grande pues era 500 kg 200 kg Pero colocarlo y decir aquí está disponible porque es muy fácil digamos uno colocarlo pero muy difícil usted tenerlo y guardarlo esas condiciones Hay que hacerlo porque si alguien se interesa pues tiene que estar disponible Sí se va a hacer como digo más adelante de nuestra página web cuando ya tengamos café tostado Buscar la forma del carrito y todo y poderlo ofertar por ahí, más que todo me quiero Me quiero enfocar en ese tipo de comercialización Pero en el café tostado en el café digamos trillado u oro ya es más hacia el exterior.

En cuanto al laboratorio ¿qué beneficio o qué servicio presta laboratorio O solamente en la parte de caracterización del café o?

Rta: El laboratorio está enfocado lógicamente en la parte de organoléptica y caracterización del café buscarle el perfil al café nosotros anteriormente le prestamos al productor el servicio de análisis de muestra Pero muchas veces es tuvimos inconveniente con los productores porque, porque el productor viene y dice o me trae la muestra y muchas veces trae la muestra y la mejor ahí le saca lo granito que él ve que puede y el café le queda súper bueno Y dice voy a traerlo y llegado aquí resulta que resulta Uno miraba que el café no como que era el mismo Entonces no le iba a dar la consistencia en taza y ponía problema y decía Ah pero el café era el mismo es que no me dio Y entonces decidimos no hacer eso porque, por precisamente por evitar inconvenientes una vez llega aquí el lote se le hace el análisis pero Ese laboratorio está disponible Para hijos de productores que quieran aprender a catar Entonces si quiere aprender a catar ellos pueden piden la solicitud se le da el servicio se les enseña a medida de que nosotros Tengamos muestras que ellos vengan y practiquen eso es un servicio extra que se le presta sin ningún cobro sin ninguna diga Re contribución hacia nosotros.

¿Y alguna articulación con entidades del Estado dentro de un Clúster, una cadena productiva? ¿ustedes son partícipes de ese ejercicio de pronto en cuestiones de la parte gubernamental; articulaciones de alcaldía, cámara de comercio, Sena, ¿la misma federación?

Rta: A ver la organización sí, pues trata de buscar esos espacios, soy partícipe El algunas partes digamos qué se han podido ejercer a través de algunos proyectos Cómo fue el de ciencia y tecnología que se hizo con la universidad sur colombiana y la gobernación cámara de comercio de gobernación del Huila y ahí hay participamos nosotros algunos temas hemos tenido en el cluster de café que tiene la gobernación participación y formamos parte inclusive de la mesa sectorial del café y Occicafe es el representante de la zona occidente Es la única organización de la zona occidente que está como representante en el clúster de departamental de café y hemos hecho algunas participaciones cuando no cita las reuniones Pues para todo lo relacionado digamos en participación cafetera y en investigación cafetera atrás del clúster de la De la cadena departamental del café confederación lógicamente también ahora Estamos participando en proyecto que va a iniciar la Federación Nacional de Cafeteros Para la parte de qué de bueno se me fue la paloma no tanto es comercialización sino de buscando que los cafeteros tengan alguna base de ingreso social de participación de ellos que puedan pensionarse buscando como ese tema a través de un proyecto que va a la lo que quiere que entre la federación en eso a favorecer

los cafeteros como un fondo de pensión pensionado para los productores porque nunca lo van a poder lograr entonces la federación quiere influir en esa parte y ahorita pues también fue invitado a esa participación pero eso es algo que apenas está iniciando se va buscando ese tipo de participación de las entidades que de una u otra manera tenemos contacto con los productores Acá está en el occidente esta OcciCafe, Cadefihuila, Staco central buscando como este tipo de enlace a ver cómo podemos nosotros incluir en esa política de que quiere lograr la Federación.

Bueno a nivel de liderazgo que ejerce desde los puestos directivos ósea yo sé que es que yo, no hablemos tanto de cómo es el huilense sino ¿cómo lo consideran los trabajadores a nivel de gestión con los miembros de la organización, esas acciones de Liderazgo como las vi a usted con los subordinados con los empleados de la organización los colaboradores?

Rta: A ver pues más que el jefe como tal Yo siempre he sido alguien muy asequible dispuestos a escucharlos dispuesto a que no es sólo lo que el jefe diga si no valorar la opinión de cada uno de ellos y casi siempre queremos buscar algo para para la empresa lo primero que se le habla es que a usted cómo le gustaría que funcionará la empresa Cómo le gustaría que el puesto Dónde está ubicado contribuye al beneficio de la empresa y Por ende a beneficiar al productor, eso que haya como un dinamismo de trabajo más eficiente No estoy digamos esperanzado a que todo lo hagan ellos si yo lo puedo hacer yo lo hago Aunque muchas veces me decían pero no es función suya pero pues si uno lo puede hacer si está a mi alcance hay que hacerlo, nunca me limito a mis funciones Entonces.

¿Y en ese ejercicio usted a ellos les establece algunos objetivos? ¿usted tiene por ejemplo en el área financiera tenemos que vender y en el área de producción tenemos? ósea ¿Hay unas metas?, o sea ¿hay unos objetivos, ellos tienen que cumplir un mínimo de las cosas?

Rta: Pues no hay como mínimos, pero sí estoy muy enfocado En qué bueno tenemos que conseguir café Jalar café traer café de atraer clientes, pero no hay una meta la meta no está enfocada a ellos sino más que todo no hay una persona encargada de esas metas, pero si está como todo el equipo, encabeza mía lógicamente. Yo necesito comprarme dos millones de Kilos Buscar muchachos atendamos busquemos digamos que los cafeteros llegamos y necesitamos que no se lo vendan ellos, sino que lo vendan a nosotros es como eso.

Ósea ¿ustedes no manejan indicadores? ¿Que hoy tenemos que usted lo concierta con ellos y?

Rta: Pues es difícil uno manejar un indicador digamos de compra de venta porque la cosecha muchas veces pasa o cómo está este año está muy poca La cosecha entonces decir que vamos a comprar los dos millones de kilos la verdad este año la verdad estas alturas no lo vamos a lograr Primero que todo porque la cosecha del año pasado la florecencia el año pasado fue muy limitada entonces hizo que la producción fuera muy limitada Y en segundo que todo la competencia desleal que hay entre las otras compradoras informales, entonces es muy difícil competir así Entonces eso ha hecho que nosotros este año muy seguramente No vayamos a cumplir la meta por eso no manejamos esos indicadores para decir a estos indicadores vamos donde vamos sabemos que yo entro miramos y Sácame la cantidad de kg que quedamos comprado este año a esta fecha y lo compara con la del año pasado te digo vamos por debajo

tanto porcentaje pero no existe una herramienta que mida eso pero no existe, sí sería bueno lógicamente llegar a que la pudiéramos tener es herramienta.

Hacia los trabajadores de ustedes estamos hablando sus colaboradores ¿usted crea un sistema de motivación de incentivo? digamos le trajo un super cliente Le logró traer un aumento en la producción, la carga, a calidad de todo, la motivación ¿Cuáles, sigue siendo salario o de pronto para tener un incremento económico, o un reconocimiento de la organización, el empleado del mes o Lo vamos a mandar a una capacitación o lo promociona mejorando su cargo?

Rta: A ver los colaboradores aquí ellos sí existe digamos aquí una motivación y se hace el empleado del mes o o el bimestre o el trimestre o, o el semestre nosotros lo hacemos Es empleado por su capacidad de Liderazgo por su capacidad atención por su capacidad de desempeño en el puesto se mide por todas esas capacidades no digamos encaminado un que tengo que salir a buscar productores al campo no lo hacen Si los técnicos de campo tiene esa función Qué es ir al campo y visitar los clientes que algún día vinieron a vender no si no volvieron por x motivo pregúntales qué le pasó esos técnicos de campo pues tenemos dos actualmente están medidos también por gestión por capacidad Por qué el productor lo reciba de una buena manera porque el productor porque sean ellos asequibles de llegar al productor y más que no solo ir a hacer una visita sino decir a motivarlos de que vuelva y esos colaboradores o técnicos de campo de una otra manera se ven digamos sorprendidos en el momento de que ellos necesitan algún digamos aquí ha sido muy asequible a que si usted necesita un permiso como como colaborador o como empleado Jefe yo necesito Ah bueno si yo veo el desempeño productor y listo Yo sé que muchas empresas de dicen no hay permiso o no tal cosa aquí tienen ellos ese punto de vista de que yo soy muy asequible con eso siempre y cuando y más cuando lo necesitan de una u otra manera para uso Familiar o de salud cuando porque lo hago esa manera porque cuando Yo trabajé antes de ser gerente trabajaba en una exportadora como asistente técnico y usted solicita un permiso para una cita médica y en un problema tiene dos horas para que vaya Neiva y vuelva pero como o ya llegaron ellos al punto tómelo de sus días de vacaciones Así no las ponían a nosotros y hasta el momento nosotros yo aquí nunca le digo todo me lo del día vacaciones no listo Sí señor jefe que hoy domingo no puedo venir que necesito una tengo una reunión familiar nosotros trabajamos aquí miércoles jueves viernes sábado y domingo uno entiende que los domingos son para la familia pero en este caso nosotros lo podemos hacer los días de Mercado aquí son sábado y domingo entonces hay que trabajar si yo no hablo un domingo no compro si la empresa no compra no se mueve entonces hay que trabajar eso por eso es de ellos el día compensatorio día lunes y martes pero si necesitan un domingo yo nunca les digo de hecho el que sea yo sí les trato de decir mucho pídame un domingo que hubo Ojalá no sea cosecha que se un tiempo frío pero sí necesariamente un domingo de cosecha nos veamos y nos ubicamos para que sea esos son estímulos que tienen de una u otra manera yo siempre dicho y eso de estímulo tiene que haberlo de una manera pues prudencial no.

¿William ellos se le da algún proceso de capacitación?

Rta: La parte digamos de asistencia técnica y de lavatorio de calidades y tienen mucha capacitación y procesos de inducción que les ayuda a ellos a mejorar el servicio que prestan porque es un servicio más digamos más técnico más de profundización, En la parte de auxiliares de báscula También tienen capacitaciones pero como tienen atenderás un productor Pues

porque ahí está la base de presentación de la empresa de cómo tienen que realizar su trabajo tiene toda la parte laboral de asistencia de seguridad y salud en el trabajo en la parte digamos de contabilidad también tiene su proceso para que pues pueden hacer más ameno su trabajo desde la parte de comercialización lo manejo únicamente yo nadie más maneja la comercialización el único que la hace el representante legal encargado de comercial, negociar, comprar y vender Poner precio y si William se enfermó pues me toca el de la casa estar pendiente con el celular pero no por lo regular casi no es fácil o sea yo salir irme muchas veces no me puedo ausentar totalmente. es decir, realmente vacaciones no las tengo, no me puedo decir listo me voy de vacaciones 45 días pero tengo que estar conectado porque no puedo dejar en manos de la parte contable Qué es el Digamos si hace falta una parte de su diferencia haría falta pero no hay la capacidad monetaria para decir creo este puesto Hay asistente administrativo pero es la chica que está aquí pero no tiene todas las funciones que tiene el gerente como tal si yo le digo claro yo le puedo decir factúrame envíeme hágame esto y lo otro pero no le puedo decir negocio el café toma decisiones es difícil es un riesgo que no puede dejarse en manos de alguien que no tenga la experiencia y de hecho las exportadoras se contacta única y exclusivamente con el gerente Por qué son las personas encargadas para poder negociar un café y firmar un contrato Entonces no, no hay esa dependencia no se ha podido crear Qué sería lo ideal no pero por parte económica No es tan fácil.



Anexo 16. Apuntes entrevista caso de éxito.

SENA SENNOVA
 SURGE 1
 2005 Dpto de la Federación
 Obj: Organizar Grupos para Comercializar el Café teniendo en cuenta características.
 El Mercado demandaba el producto, pero no se pagaba el precio justo.
 470 Caficultores, quienes describen el café para la Federación a través de Cofeprotecta.
 Duración: dos o 3 años de máximo relación con Cofeprotecta.
 Definieron que el producto tenía la calidad, demandada sin reconocimiento, inicio a participar en ferias y eventos en donde descubren las calidades de su producto y realizan sus primeros contactos con exportadores privados y desales de la GDS de la Federación.
 Hay en el día tienen más de 10 012 exportadores.
 - ROL: cada uno café (2008) especiales.

SENA SENNOVA 2
 + Sur de Colombia } COOPERATIVAS
 + Pando o } o CERTIFICACION
 CLON
 2000.000 kilos anuales
 30% especiales }
 70% }
 Seño de Comercio Justo: es el valor agregado que se paga por café especial.
 ROL: FOREST }
 COFEPROTECA }
 El trabajo es más dentro del comercio informal, puesto que la formalidad requiere de inversión que representan costos, algunos productores no comprenden la importancia de la certificación.
 Los asociados reciben prima, tecnología o know commerce justo.
 Los asociados deben ser certificados por poder cobrar la prima.
 Café especial reciben tasas desde \$50.000 hasta \$300.000.

SENA SENNOVA 3
 Los asociados buscan una mejor relación justa, por lo tanto consiguen mejores ingresos.
 Beneficios:
 + asistencia técnica.
 + los ingresos no se pagan hasta el momento por no tener los recursos necesarios.
 + la prima técnica hace énfasis en la fertilización.
 + los capacitaciones se obtienen a través de las empresas certificadoras.
 + con el SENA se tiene periodo adicional al proceso de trabajo debido a la gestión de proyectos con el estado. (asesoría de desarrollo) con este proyecto los productores se benefician con el seguro de café en época de cosecha.
 + aprovechar los subproductos, como abono y compost.
 2
 + actores intermedios
 + compromiso del productor (470) asociados,
 + productores organizados, que definen su producción como empresa.

SENA SENNOVA 4
 + Plan Afiliado debe ser un productor organizado, comprometido con su empresa.
 - Base social de la organización es un factor clave de éxito.
 3º Tema humano de la organización son hijos de los asociados, que tienen claro que los productores son los beneficiarios de este negocio, y pueden decidir si los recursos de la organización van.
 + Organización Establecida, con grupos miembros de base, que están 16 grupos, (que representan una relación).
 - Plan de Protección en unidos.
 - lo que se desarrolla con una Fundación Diferencia (Federación Española) apoyado con recursos de una ONG francesa y del grupo.
 Océano obtener un plan de desarrollo proyectado a 5 años.
 Principio: la transparencia es un valor fundamental para desarrollar su organización.
 Metodología:

5

* Los beneficios que no cumplen con los compromisos pactados o futuro deben cancelar una multa.

↓ **TECNOLOGÍAS:**


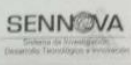
- * Laboratorio (Perfil y Caracterización)
- * Técnicas de Beneficio.
 - Almacenamiento en Cerezo
 - Fermentación prolongada
 - " " con levaduras
 - Intelectualización de Cerezo
 - " " " " " " Cerezo

↓

* **Tecnologías en Fertilización**

- ↓ Software; Contable para empresas internacionales de ID.
- ↓ Software: Inocuidad de producto disponibilidad de producto por áreas de producto.
 - Perfiles de todo por productos, y por productos y finos

↓ **Aplicación de Tratamiento (Perfil, TAD)**
Medición de humedad de carbón.

6

Hacen parte de la Mesa Sectorial del CAFE, en el Clusier de este del departamento como representantes del Occidente del Huila.

Beneficio a los productores después de un periodo pensional,



— — — — —

Intercambio: D parte de la conexión y participación de los cooperadores

- Los Metas de la Organización son orientados y comunicados a los cooperadores.
- La Competencia desafiante es un factor crítico a la hora de cumplir metas.
- Los Cooperadores son reconocidos los técnicos de campo hacen investigación de mercado identificación de productores y líderes de CAFE.

Tienen disponibilidad de Honorarios y Tratamiento de permisos.

Capacitación técnica, seguridad y salud en el trabajo, aspectos ambientales.

7

Los estatutos fueron renovados.

y la estructura organizacional Diagrama de procesos (estructurados)