

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN, BENEFICIO Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO Y DE AROMA EN EL CONSEJO  
COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA MUNICIPIO DE TUMACO, NARIÑO  
2020-2024**

**Trabajo de investigación**

**Duber Andrés Dajome Martínez**

**Oberman Torres Quiñones**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONVENIO UNIVALLE-UDENAR  
SEDE PASTO-NARIÑO  
MARZO 2020**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN, BENEFICIO Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO Y DE AROMA EN EL CONSEJO  
COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA MUNICIPIO DE TUMACO, NARIÑO  
2020-2024**

**DUBER ANDRÉS DAJOME MARTÍNEZ  
OBERMAN TORRES QUIÑONES**

**Director**

**Benjamín Betancourt Guerrero**  
Mag. En Administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CONVENIO UNIVALLE-UDENAR  
SEDE PASTO-NARIÑO  
MARZO 2020**

## Resumen

Para conocer, ¿Cuáles tendencias, factores de cambio y variables estratégicas debe considerar el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera para producir, beneficiar y comercializar cacao fino y aroma en los próximos cinco (5) años?, se plantean cinco objetivos específicos, los cuales son: *diagnosticar el agronegocio del cacao en el consejo; identificar las tendencias, los factores de cambio y seleccionar las variables estratégicas; formular los posibles escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y aroma y seleccionar el escenario apuesta para el año 2024; diseñar las estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao, para lograr el escenario apuesta; y diseñar una agenda de acción.* El diagnóstico de la cadena demostró una población de 924 familias con un área total sembrada en cacao de 1.320 ha, una producción de 329 ton/año, fincas con área promedio sembrada en cacao de 1,7 ha, rendimiento 250 kg/ha/año, material vegetal en un 39% con baja producción, 11% improductivo, y área subutilizada en un 19% por hectárea, y un deficiente patrón de financiación del cultivo, con elevados costos unitarios. Finalmente, la cadena productiva del cacao desde el territorio del bajo mira es un sistema que se puede reducir en 55 factores de cambio y 8 variables estratégicas, generando un campo morfológico de 32 hipótesis y 7 escenarios prospectivos, obteniendo un escenario apuesta, que permitió diseñar una agenda de acción conformada por 4 ejes estratégicos, 9 objetivos estratégicos y 27 actividades estratégicas, con una necesidad presupuestal de Diez Mil Cuatrocientos Sesenta y Ocho Millones Quinientos Sesenta Mil Pesos M/CTE (\$ 10.694.560.000,00), en un lapso de 5 años.

**Palabras clave:** vigilancia tecnológica, Benchmarking, factor de cambio, pensamiento estratégico, agenda de acción.

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>Aspectos metodológicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Formulación del Problema .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo general. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5</b>	<b>Marco referencial.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Estado del arte.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.1.1</b>	<b><i>El agronegocio del cacao .....</i></b>	<b>20</b>
<b>1.5.1.1.1</b>	<b><i>Producción, rendimiento, exportacion e importacion de cacao. ....</i></b>	<b>20</b>
<b>1.5.1.1.2</b>	<b><i>Consumo, ventas, exportaciones e importaciones de productos intermedios. ....</i></b>	<b>26</b>
<b>1.5.1.1.3</b>	<b><i>Ventas, exportaciones e importaciones productos terminados y/o derivados del cacao.</i></b>	<b>32</b>
<b>1.5.1.2</b>	<b><i>La cadena productiva del cacao en Colombia .....</i></b>	<b>37</b>
<b>1.5.1.3</b>	<b><i>La planeación estratégica en el sector productivo del cacao. ....</i></b>	<b>39</b>
<b>1.5.2</b>	<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>41</b>
<b>1.5.3</b>	<b>Marco Teórico. ....</b>	<b>45</b>
<b>1.5.3.1</b>	<b><i>Pensamiento estratégico. ....</i></b>	<b>46</b>
<b>1.5.3.2</b>	<b><i>Planeación prospectiva estrategica. ....</i></b>	<b>47</b>
<b>1.5.3.3</b>	<b><i>El proceso prospectivo estratégico. ....</i></b>	<b>48</b>
<b>1.5.3.3.1</b>	<b><i>Análisis del macroambiente o entornos específicos de la organización. ....</i></b>	<b>51</b>
<b>1.5.3.3.2</b>	<b><i>Identificación de los factores de cambio .....</i></b>	<b>52</b>
<b>1.5.3.3.3</b>	<b><i>Selección de las variables claves o estrategicas.....</i></b>	<b>52</b>
<b>1.5.3.3.4</b>	<b><i>Diseño y evaluación de escenarios con horizonte de futuro específico y selección de escenario apuesta .....</i></b>	<b>53</b>
<b>1.5.3.3.5</b>	<b><i>Formulación de objetivos estrategicos y estrategias .....</i></b>	<b>54</b>
<b>1.6</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>54</b>
<b>1.6.1</b>	<b>Marco lógico de la investigación.....</b>	<b>55</b>
<b>1.6.2</b>	<b>Tipo de estudio. ....</b>	<b>56</b>
<b>1.6.2.1</b>	<b><i>Fuentes de información. ....</i></b>	<b>57</b>

1.6.2.2	<i>Fuentes primarias.</i>	57
1.6.2.3	<i>Fuentes secundarias.</i>	57
1.6.2.4	<i>Fuentes terciarias.</i>	57
1.6.2.5	<i>Actividades específicas desarrolladas, teniendo en cuenta el marco lógico de la investigación y los procedimientos previamente definidos.</i>	58
2.	<b>Características e historia del consejo comunitario bajo mira y frontera</b>	<b>70</b>
2.1	<b>Estructura organizativa</b>	<b>74</b>
2.2	<b>Visión</b>	<b>76</b>
2.3	<b>Misión</b>	<b>76</b>
2.4	<b>Unidad de beneficio y comercialización de cacao del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (unidad de negocio)</b>	<b>77</b>
3.	<b>Análisis del entorno del consejo comunitario bajo mira y frontera</b>	<b>79</b>
3.1	<b>Entorno social y demográfico</b>	<b>79</b>
3.2	<b>Entorno cultural</b>	<b>87</b>
3.3	<b>Entorno legal</b>	<b>90</b>
3.4	<b>Entorno ambiental</b>	<b>93</b>
3.4.1	<b>Fauna representativa</b>	<b>96</b>
3.4.2	<b>Flora representativa</b>	<b>97</b>
3.4.3	<b>Suelos</b>	<b>99</b>
4.	<b>Diagnóstico del agronegocio del cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera</b>	<b>100</b>
4.1.1	<b>Desarrollo del modelo conceptual de la cadena productiva cacao en el consejo.</b>	<b>100</b>
4.1.2	<b>En cuanto a la Unidad Productiva Económica.</b>	<b>105</b>
4.1.3	<b>Costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo de cacao en el CCBMYF.</b>	<b>110</b>
4.1.4	<b>Discriminación del costo unitario de producción por rubro o actividad de manejo del cultivo de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.</b>	<b>114</b>
4.1.5	<b>Principales actividades de manejo del cultivo de cacao que se realizan en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, y tiempo de dedicación.</b>	<b>116</b>
4.1.6	<b>Costo de establecimiento y manejo adecuado para la producción de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.</b>	<b>128</b>
4.1.7	<b>Venta del cacao, precios y nivel organizativo para la producción en el territorio colectivo.</b>	<b>132</b>
4.1.7.1	<i>Mecanismo de comercialización y venta del cacao en el consejo comunitario bajo mira y frontera.</i>	<i>132</i>

4.1.7.2	<b>Precios de venta desde el consejo comunitario bajo mira y frontera.</b>	133
4.1.7.2.1	<i>El mercado de cacaos convencional.</i>	134
4.1.7.2.2	<i>Mercado de cacao especiales fino y de aroma</i>	135
4.1.8	<b>Identificación de actores estratégicos.</b>	138
4.1.9	<b>Realización de la vigilancia tecnológica y comercial de la cadena productiva del cacao en el territorio, en Colombia y en el mundo.</b>	145
4.1.10	<b>Benchmarking</b>	150
4.1.10.1	<b>Empresas cacaoteras referenciadas</b>	151
4.1.10.1.1	<i>Asociación de organizaciones productoras de cacao de Tumaco – “CHOCOLATE TUMACO”.</i>	151
4.1.10.1.2	<i>Corporación técnica para el desarrollo del pacífico- “CORTEPAZ”</i>	152
4.1.10.1.3	<i>Comercializadora campesina de cacao Tumaco- “COMCACAOT S.A.S”</i>	153
4.1.10.1.4	<i>Corporación de servicios y asistencia técnica las varas - “CORPOTEVA”</i>	155
4.1.10.2	<b>Factores Claves de Éxito de las Organizaciones Cacaoteras</b>	156
4.1.10.3	<b>Matriz del perfil competitivo</b>	158
4.1.10.4	<b>Radar de valor y valor sopesado del Benchmarking.</b>	158
5.	<b>Análisis Prospectivo estratégico</b>	163
5.1	<b>Identificación de las tendencias, los factores de cambio y selección de las variables estratégicas para la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el CCBMYF..</b>	163
5.1.1	<b>Tendencias del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.</b>	163
5.1.2	<b>Identificación de los factores de cambio.</b>	167
5.1.3	<b>Análisis DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas para la cadena productiva del cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.</b>	169
5.1.3.1	<i>Matriz DOFA.</i>	169
5.1.3.2	<i>Síntesis del DOFA</i>	172
5.1.3.2.1	<i>Debilidades</i>	172
5.1.3.2.2	<i>Oportunidades</i>	173
5.1.3.2.3	<i>Fortalezas</i>	174
5.1.3.2.4	<i>Amenazas</i>	174
5.1.3.2.5	<i>Estrategias DOFA</i>	175
5.1.3.2.6	<i>Conclusiones del análisis DOFA. Definición de ejes estratégicos</i>	176
5.1.4	<b>Identificación y agrupación de los factores de cambio.</b>	177
5.2	<b>Selección de los factores de cambio más importantes</b>	187

5.2.1	Selección de las variables claves o estratégicas. ....	190
5.3	Construcción de escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao en el CCBMYF con un horizonte de futuro al año 2024. ....	192
5.3.1	Elaboración y validación de hipótesis de evolución. ....	193
5.3.2	Escenarios. ....	204
5.3.2.1	<i>Escenario tendencial: hacia el 2024 se continúa en la lucha con el cacao en el consejo bajo mira.</i> ....	204
5.3.2.2	<i>Escenario optimista: El 2024 en materia de cacao es prometedor para el consejo bajo mira.</i> 205	
5.3.2.3	<i>Escenario pesimista: Hacia el 2024 los indicadores en cacao se caen en el consejo bajo mira.</i> 206	
5.3.2.4	<i>Escenario de ruptura: En el consejo bajo mira se superan la expectativa en cacao hacia el 2024.</i> 207	
5.3.2.5	<i>Escenario más probable: Hacia 2024 por fin la empresa de cacao del consejo bajo mira funciona.</i> 208	
5.3.2.6	<i>Escenario alternativo 1: El consejo bajo mira produce buen cacao, agrega valor y conserva el ambiente hacia el 2024.</i> ....	209
5.3.2.7	<i>Escenario alternativo 2: El consejo bajo mira produce buen cacao hacia el 2024.</i> ....	210
5.3.3	Estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, para lograr el escenario apuesta. ....	211
5.4	Análisis de importancia y gobernabilidad (IGO) de los objetivos estratégicos .....	212
5.5	Definición de la agenda de acción para el fortalecimiento de la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	213
5.5.1	Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnicocomunitario. ....	213
5.5.2	Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario. .	217
5.5.3	Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. ....	219
5.5.4	Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad. ....	220
6.	Cronograma .....	223
7.	Presupuesto.....	226
8.	Conclusiones.....	230
9.	Recomendaciones .....	232
10.	Bibliografía.....	234

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Producción mundial de cacao entre 2012 y 2019</i> .....	21
Tabla 2. <i>Siembra, producción y rendimiento de cacao en Colombia</i> .....	22
Tabla 3. <i>Producción Nacional registrada por Departamentos 2010-2018</i> .....	22
Tabla 4. <i>Producción de cacao y rendimiento por hectárea 1991 - 2019</i> .....	23
Tabla 5. <i>Exportaciones y crecimiento anual en Latinoamérica, año 2015</i> .....	24
Tabla 6. <i>Principales Destinos y evolución de Exportación de cacao en países referentes</i> .....	24
Tabla 7. <i>Evolución de las Importaciones en Latinoamérica en el año 2015</i> .....	25
Tabla 8. <i>Principales Orígenes y Evolución de importaciones de cacao en países referentes</i> .....	25
Tabla 9. <i>Consumo de productos intermedios por regiones</i> .....	27
Tabla 10. <i>Los diez primeros países consumidores de productos intermedios</i> .....	28
Tabla 11. <i>Evolución de consumo en Latinoamérica, Colombia y otros</i> .....	28
Tabla 12. <i>Ventas de productos intermedios en 2014 en Colombia por categoría</i> .....	29
Tabla 13. <i>Exportaciones de productos intermedios en Latinoamérica, Colombia y otros 2010-2015</i> .....	30
Tabla 14. <i>Principales destinos y evolución de las Exportaciones de productos intermedios en Colombia</i> .....	30
Tabla 15. <i>Principales destinos y evolución de las Exportaciones de productos intermedios en Colombia</i> .....	30
Tabla 16. <i>Los principales países Importadores de productos intermedios en 2015 en Latinoamérica</i> .....	31
Tabla 17. <i>Importadores de productos intermedios por Colombia en el año 2015</i> .....	32
Tabla 18. <i>Importadores de productos intermedios en Colombia según categoría, año 2015</i> .....	32
Tabla 19. <i>Participación y evolución de las ventas por subsector en Colombia</i> .....	33
Tabla 20. <i>Ventas del mercado colombiano del sector por categorías de productos</i> .....	33
Tabla 21. <i>Precios promedios nacional por año 2007-2018</i> .....	34
Tabla 22. <i>Principales destinos y evolución de las exportaciones de productos terminados en Colombia</i> .....	35
Tabla 23. <i>Principales destinos y evolución de las exportaciones de productos terminados en Colombia</i> .....	35
Tabla 24. <i>Principales orígenes y evolución de las importaciones de productos terminados en Colombia</i> .....	36
Tabla 25. <i>Importaciones y evolución de productos terminados por categorías en Colombia</i> .....	36
Tabla 26. <i>Relación del Marco lógico de la investigación</i> .....	55
Tabla 27. <i>Perfil de los participantes pertenecientes a la Junta de Gobierno del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera</i> .....	63
Tabla 28. <i>Perfil de los participantes pertenecientes al Concejo de mayores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera</i> .....	64
Tabla 29. <i>Perfil de participantes adicionales cacaocultores y técnicos profesionales colaboradores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera</i> .....	65
Tabla 30. <i>Matriz de calificación del nivel de importancia de cada uno de los factores de cambio identificados</i> .....	66
Tabla 31. <i>Estructura de costo promedio para el establecimiento y manejo de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018</i> .....	111
Tabla 32. <i>Estructura de costo de producción promedio para el sostenimiento de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera</i> .....	113
Tabla 33. <i>Costos de producción por kilogramo, según rubro o actividad, a partir de tecnología de pequeño productor, en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera 2018</i> .....	115



Tabla 34. Rendimiento en cosecha de cacao por jornal, a partir del indicador de producción y el requerimiento de jornal en una hectárea para un periodo de un año .....	115
Tabla 35. Principales enfermedades del cultivo de cacao en Colombia .....	119
Tabla 36. Principales insectos plagas de importancia económica en el cultivo de cacao en Colombia..	122
Tabla 37. Estructura de costo promedio adecuado para el establecimiento y manejo de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018 .....	129
Tabla 38. Estructura de costo promedio adecuado para el mantenimiento de una hectárea de cacao a partir del segundo año en el Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018 .....	131
Tabla 39. Ficha técnica de cacaos convencional en Colombia .....	134
Tabla 40. Precio de referencia internacional, nacional y local en Colombia del cacao convencional ...	135
Tabla 41. Ficha técnica de cacao especial fino y de aroma de la experiencia de comercialización del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	136
Tabla 42. Precio cacao especial fino y de aroma obtenido por el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en 2018 .....	137
Tabla 43. Actores estratégicos que pueden contribuir al fortalecimiento de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	139
Tabla 44. Matriz de calificación del nivel de influencia de los actores estratégicos de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	144
Tabla 45. Participación de las temáticas en investigación en cacao, en la información existente y/o generada entre 2014 – 2019 .....	145
Tabla 46. Instituciones de investigación y empresas detectadas, y su aporte a la investigación entre 2014 – 2019 .....	148
Tabla 47. Países y su aporte a la investigación en cacao entre 2014 – 2019.....	150
Tabla 48. Factores claves de éxito .....	156
Tabla 49. Matriz del perfil competitivo .....	158
Tabla 50. Matriz del cambio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, entorno a la producción, beneficio y comercialización de cacao .....	167
Tabla 51. Matriz DOFA del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, entorno a la producción, beneficio y comercialización de cacao.....	170
Tabla 52. Matriz de factores de cambio identificados y operacionalizados .....	177
Tabla 53. Grupo de factores de cambio consolidados y clasificados según su naturaleza.....	185
Tabla 54. Resultado del Ábaco de Françoise Regnier: importancia de los factores de cambio para fortalecer la cadena productiva de cacao en el CCBMYF .....	188
Tabla 55. Factores de cambio más importantes seleccionados para fortalecer la cadena productiva de cacao en el CCBMYF, después del análisis del Ábaco de Françoise Regnier .....	189
Tabla 56. Matriz de causalidad de los factores más importantes para la cadena de Cacao en el CCBMYF .....	190
Tabla 57. Variables estratégicas identificadas para el fortalecimiento de la cadena de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.....	192
Tabla 58. Matriz de variables e hipótesis diseñadas y validadas por la plenaria de expertos del territorio .....	193

Tabla 59. <i>Matriz de análisis morfológico de las hipótesis de evolución para la cadena productiva de cacao desde el Consejo Bajo Mira</i> .....	196
Tabla 60. <i>Objetivos estratégicos obtenidos para la cadena productiva de cacao desde el Consejo Bajo Mira y Frontera</i> .....	211
Tabla 61. <i>Actividades objetivo estratégico 1</i> .....	214
Tabla 62. <i>Actividades objetivo estratégico 2</i> .....	215
Tabla 63. <i>Actividades objetivo estratégico 3</i> .....	216
Tabla 64. <i>Actividades objetivo estratégico 4</i> .....	217
Tabla 65. <i>Actividades objetivo estratégico 5</i> .....	218
Tabla 66. <i>Actividades objetivo estratégico 6</i> .....	219
Tabla 67. <i>Actividades objetivo estratégico 7</i> .....	220
Tabla 68. <i>Actividades objetivo estratégico 8</i> .....	221
Tabla 69. <i>Actividades objetivo estratégico 9</i> .....	222
Tabla 70. <i>Cronograma</i> .....	223
Tabla 71. <i>Presupuesto</i> .....	226

## Lista de gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Distribución hectárea de la población cacaocultora del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.....	80
<i>Gráfico 2.</i> Distribución del nivel de educación por rango de edad de los miembros de las familias cacaocultoras del CCBMYF .....	81
<i>Gráfico 3.</i> Proporción de la población con nivel de formación en educación superior.....	82
<i>Gráfico 4.</i> Ingresos promedio de una familia cacaocultora en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira .....	83
<i>Gráfico 5.</i> Ingresos promedio de una familia cacaocultora en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira .....	84
<i>Gráfico 6.</i> Distribución relativa de los canales de provisión de insumos, equipos y/o herramientas de los productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira .....	102
<i>Gráfico 7.</i> Distribución relativa de los canales de provisión de material vegetal de siembra de los productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira .....	103
<i>Gráfico 8.</i> Material vegetal de cacao presente en las fincas cacaoteras del Consejo Bajo Mira .....	106
<i>Gráfico 9.</i> Distribución productiva de las fincas cacaoteras por rangos de rendimiento en el Consejo Bajo Mira .....	107
<i>Gráfico 10.</i> Proporción de las fincas y el área de siembra en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera.....	109
<i>Gráfico 11.</i> Distribución relativa del costo de establecimiento y manejo promedio para una hectárea de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	110
<i>Gráfico 12.</i> Distribución relativa de los costos de producción promedio para el sostenimiento de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera .....	112
<i>Gráfico 13.</i> Porcentaje del tiempo dedicado por el productor al componente cacao del sistema.....	117
<i>Gráfico 14.</i> Rendimiento y/o pérdida de peso de la masa de cacao recién cosechada, después de fermentación y finalizado el proceso de secado .....	124
<i>Gráfico 15.</i> Proporción de la población de cacaocultores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera que fermenta la masa de cacao después de la cosecha .....	125
<i>Gráfico 16.</i> Días de fermentación que los cacaocultores del Consejo Bajo Mira normalmente le dan a la masa de cacao .....	126
<i>Gráfico 17.</i> Tipo de recipientes utilizados para la realización de la fermentación del cacao .....	127
<i>Gráfico 18.</i> Comparación en la pérdida de peso de la masa de cacao recién cosechada, después de fermentación y finalizado el proceso de secado, aplicando diferentes tiempos de fermentación.....	128
<i>Gráfico 19.</i> Vocación organizativa y/o asociativa de las familias del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.....	132
<i>Gráfico 20.</i> Canales de comercialización preferidos para el cacao en grano seco por los Productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira .....	133
<i>Gráfico 21.</i> Fuerza de los actores en la cadena productiva de cacao para el fortalecimiento de la misma, desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, teniendo en cuenta las sus influencias y dependencias directas .....	144
<i>Gráfico 22.</i> Temáticas de evaluación en Colombia e Iberoamérica 2014 - 2019 .....	146
<i>Gráfico 23.</i> Perfil del tipo de investigación y patentes 2014 - 2019.....	147
<i>Gráfico 24.</i> Radar de valor Empresa y valor sopesado “CORTEPAZ” .....	159

<i>Gráfico 25.</i> Radar de valor Empresa y valor sopesado “CHOCOLATE TUMACO” .....	159
<i>Gráfico 26.</i> Radar de valor Empresa y valor sopesado “COMCACAOT SAS” .....	160
<i>Gráfico 27.</i> Radar de valor Empresa y valor sopesado “CORPOTEVA” .....	160
<i>Gráfico 28.</i> Radar de valor Empresa y valor sopesado “CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA” .....	161
<i>Gráfico 29.</i> Comparación radares de valor expresados por las comercializadoras de Cacao .....	161
<i>Gráfico 30.</i> Comparación radares de valor sopesados expresados por las comercializadoras de Cacao .	162
<i>Gráfico 31.</i> Plano de distribución de los objetivos estratégicos para la cadena de cacao desde el Consejo Bajo Mira y Frontera, según su importancia y gobernabilidad .....	212

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura de la cadena productiva del cacao en Colombia por Rios et al (2017) .....	38
<i>Figura 2.</i> Etapas del proceso metodológico de prospectiva estratégica. Adaptado por Carlos Ortiz (2017) de .....	49
<i>Figura 3.</i> Enfoque integral de la prospectiva estratégica por Godet y Durance (2011).....	50
<i>Figura 4.</i> Matriz de evaluación de causalidad para las variables que interactúan en la cadena productiva del cacao, desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	67
<i>Figura 5.</i> Organigrama de la Estructura Organizativa y Administrativa del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Fuente: Plan quinquenal de etnodesarrollo 2016 - 2020.....	75
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la Estructura Administrativa y Operativa de la Unidad de Beneficio y Comercialización de cacao del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Fuente: este estudio a partir de descripción del coordinador socioempresarial de cacao 2019. ....	77
<i>Figura 7.</i> Estructura de la cadena productiva del cacao en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.....	101
<i>Figura 8.</i> Plano de influencia directa e indirecta de los actores de la cadena productiva de cacao para el fortalecimiento de la misma desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. ....	142
<i>Figura 9.</i> Arbol del Pasado del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio .....	164
<i>Figura 10.</i> Arbol del Presente del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio .....	165
<i>Figura 11.</i> Arbol del Futuro del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio .....	166
<i>Figura 12.</i> Plano de influencia directa en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera .....	191

## **Introducción**

En la medida en que las comunidades locales implementen mejores prácticas y/o tecnologías de producción, mejorarán sus niveles de competitividad, lo cual permitirá que estas estén mejor preparadas para afrontar los retos impuestos por el mundo cambiante y la economía global.

El Gobierno Nacional de Colombia, viene promoviendo diferentes alternativas para mejorar la competitividad y productividad de las regiones, en aras de potenciar las posibilidades de intercambio comercial para sus productos estratégicos, tanto al interior como al exterior de las fronteras de la nación. En concordancia, se viene impulsando el desarrollo de cadenas productivas, las cuales sirvan como espacios de concertación para generar los elementos necesarios tendientes a mejorar la productividad y competitividad de las regiones, articulando los diferentes eslabones a fin de que trabajen organizada y mancomunadamente (Red Cacaotera, 2016).

Es así que el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, es una organización de base de una comunidad afrodescendiente ubicada en el sur occidente colombiano, en la frontera con el Ecuador en las tierras bajas del Río Mira y que Colinda con el Distrito Nacional de Manejo Integrado “Cabo Manglares Bajo Mira y Frontera”, al igual que hace parte de la cadena productiva de cacao de Nariño, siendo que desde el 2015 se viene intentando consolidar una Estrategia de producción, beneficio y comercialización de materias primas de cacao, así como su transformación, con el fin de absorber desde la planta de beneficio y acopio ubicada en la vereda Descolgadero Río Mira, las 286,45 Tm/año que se producen en el territorio colectivo del bajo mira y la frontera, de tal manera que se mejoren precios y dignifique la labor del pequeño productor cacaotero de esta zona.

Por lo anterior es necesario mejorar las prácticas de producción, beneficio, comercialización y transformación desde el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, mediante la investigación y consolidación de indicadores dicentes que permitan posicionar a dicho territorio como unos de los mayores productores de cacao de alta calidad en

Colombia, con un excelente eslabonamiento desde una Estrategia de comercialización y exportación comunitaria.

Es así que en este trabajo se pretende: (1) caracterizar el agronegocio del cacao en el consejo comunitario, (2) identificar las tendencias, los factores de cambio y seleccionar las variables estratégicas, (3) formular los posibles escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y aroma y seleccionar el escenario apuesta para el año 2024, que atienda las principales limitaciones de producción y comercialización, (4) diseñar las estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, para lograr el escenario apuesta, (5) Diseñar un plan de acción para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma.

## **1. Aspectos metodológicos**

### **1.1 Problema de investigación**

Tumaco es un municipio donde el 95% de su población se reconoce como afrocolombiana, mulato y de raza negra (Alcaldía Municipal de Tumaco, 2016, p.35), Sus formas de vida están íntimamente ligadas al agua Mar, Ríos y Esteros y la agricultura de subsistencia, de donde se genera la mayor gran parte de los recursos para el sustento diario. Las principales actividades de la economía radican en: agricultura, pesca, recolección de moluscos y crustáceos, quema de leña para extracción de carbón, carpintería y hogar.

El Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera es uno de los 16 consejos que hacen parte del municipio de Tumaco, siendo este el segundo en tamaño de área colectiva (Alcaldía Municipal de Tumaco, 2016). Así mismo, Como territorio colectivo presenta una extensión aproximada de 46.000 hectáreas (correspondiente al 12,23% del área total del municipio de Tumaco), donde habitan 2.354 familias afrodescendientes (9.416 personas), las cuales se dedican principalmente a la producción agrícola en un 58%, el 16% a la pesca artesanal, y el 26% restante se reparten entre contratistas y otras actividades productivas (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, 2016a, pp.05-77). De tal forma, que el Cacao representa el 47% de la producción agrícola del territorio colectivo, así mismo (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, 2016b). En ese mismo contexto, la Gobernación de Nariño (2014), indica que la producción de cacao de Tumaco corresponde al 83,5% del total departamental. Por otra parte, Fedecacao (2020), con un registro estadístico de los últimos 10 años, iniciando desde el 2018, reporta un promedio de producción de cacao en Nariño de 2.477 Tn /Año; lo cual representa una producción para Tumaco de 2.132 Tn/año (p.03). En esa misma dirección, el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (2016b), indica que el territorio colectivo aporta 286,45 Tm/año (el 18,54% de la producción total de Tumaco).



No obstante, en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera se han generado múltiples problemas, que han repercutido en la baja calidad de vida de esta comunidad. Entre las que se pueden citar: “El ingreso de cultivos de uso ilícito desde el año 1.986, aunque en realidad esto toma fuerza en el año de 1.998, cuándo el municipio de Tumaco se convirtió en el principal territorio en Colombia con mayor actividad ilegal vinculada al narcotráfico”. (Plan de Desarrollo de Tumaco, 2016, p.26). Generando que muchas de las familias cacaoteras dejaran de cultivar el cacao para cultivar coca.

En efecto, actualmente los mayores conflictos de usos del suelo se presentan por el cultivo de uso ilícito de la coca; así como los efectos colaterales que dejó la fumigación por aspersión aérea con glifosato que además de eliminar la coca también elimina los cultivos de subsistencia y pan coger; afectando sustancialmente la seguridad alimentaria de las comunidades. Además, dicho cultivo ilícito ha generado problemas ambientales como la contaminación de fuentes hídricas, ampliación de la frontera agrícola, degradación del suelo y una falsa economía insustentable.

A lo anterior se suma, que la mayor fuente de ingresos de la comunidad del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera es el cacao, el cual se ha visto afectado por problemas fitosanitarios, falta de mantenimiento y renovación del cultivo; situación que impacta negativamente en la producción y rendimiento. La situación se agrava ya que los sistemas de producción pertenecen a pequeños productores, los cuales carecen de capital de inversión para el sostenimiento de sus unidades productivas; en ese sentido, pocos ingresos se traducen en un bajo control de plagas y enfermedades, en poca inversión, y el manejo inadecuado de los mismos; lo anterior hace que los cultivos de cacao no sean rentables para los pequeños productores.

Por otro lado, tan solo el 7,64% del cacao producido en el consejo comunitario, se comercializa como cacao de alta calidad (Cacao premio fino y de aroma), es decir que el 92,36% es vendido como cacao convencional, que se paga a muy bajos precios. Dicho escenario indica que la no implementación de procesos de beneficio adecuados, para sacar cacao de alta calidad; hace que se desaproveche un mercado internacional que demanda cacao premio fino y de aroma y lo paga a muy buen precio.

En la actualidad las familias campesinas cacaoteras del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, están en la búsqueda de alternativas de mejoras significativas para el cultivo de cacao, que les permita generar mayores ingresos y rentabilidad de sus unidades productivas; pero carecen de una planeación prospectiva estratégica que les proporcione una ruta técnica y práctica a seguir para lograr una mejor producción, beneficio y comercialización de su producto.

Con base a lo anterior se plantea como alternativa, la Formulación del plan prospectivo estratégico de la cadena productiva de cacao fino y de aroma para el consejo comunitario bajo mira y frontera municipio de Tumaco, Nariño, 2020-2024.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles tendencias, factores de cambio y variables estratégicas debe considerar el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y aroma en los próximos cinco (5) años?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Formular el plan prospectivo estratégico para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma en el consejo comunitario bajo mira y frontera del municipio de Tumaco, Nariño para el periodo 2020-2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar el agronegocio del cacao en el consejo comunitario de bajo mira y frontera.
- Identificar las tendencias, los factores de cambio y seleccionar las variables estratégicas.
- Formular los posibles escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y aroma y seleccionar el escenario apuesta para el año 2024.
- Diseñar las estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, para lograr el escenario apuesta.

- Diseñar un plan de acción para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma.

## **1.4 Justificación**

El presente trabajo pretende cubrir la necesidad de una comunidad de familias cacaoteras del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, que han estado en la búsqueda continua de alternativas y herramientas que les permitan mejorar la producción y calidad del grano de cacao que producen en sus fincas; para así entrar en los mercados nacionales e internacionales, logrando mejorar la rentabilidad de sus unidades productivas (Fincas); y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de estas familias y al desarrollo de sus comunidades.

Se ha determinado que la planeación prospectiva estratégica permitirá contar con un instrumento de direccionamiento técnico para la toma de decisiones desde una posición y visión real de las condiciones internas y externas que afecta a la organización y el territorio colectivo.

Por ello, desarrollar este trabajo generará un instrumento esencial y con una ruta clara para la planeación, toma decisiones y gestión de los recursos económicos y talento humano; de acuerdo con las tendencias de los mercados y entornos relacionados; para el alcance de las metas y objetivos de la organización en un horizonte del año 2020 al 2024.

## **1.5 Marco referencial**

### **1.5.1 Estado del arte.**

Como resultado de la revisión, en cuanto a antecedentes y tendencias del sector cacao, en los escenarios Mundial, Latinoamérica y Colombia; su influencia en el mercado e incidencia en las regiones desde el punto de vista económico, cultural y ambiental, así como, en los pilares políticos y normativos; con orientación a mejorar la competitividad, optimizar y aprovechar los recursos disponibles en aras de obtener mejores beneficios para los medianos y pequeños productores.

Según Cheesman (1944), Motamayor et al (2002) y Bartley (2005), consultado por Ríos, Ruiz, Lecaro, Rehpani (2017), el cacao (*Theobroma cacao*, L.) es un árbol frutal originario de la selva tropical húmeda de Sudamérica, su centro de origen se remonta a la región Amazónica del este ecuatorial y afluentes del río Napo, Putumayo y Caquetá. (p.13).

El cultivo de cacao se expandió luego a otras regiones, notablemente en el siglo XIX, por lo que en la actualidad es producido por 40 países ubicados en la región tropical de África, Asia y América. Se considera que hoy en el mundo, es cultivado por 5,5 millones de agricultores, principalmente pequeños productores que, en su mayoría, poseen superficies menores a 5 hectáreas y que por diversas condiciones, tienen una situación socio-económica vulnerable: presentan limitado acceso a tecnología, carecen de servicios de apoyo como asistencia técnica o financiamiento para mejorar sus cultivos y enfrentan, entre otras situaciones, pérdidas generadas por la presencia de plagas y enfermedades. A pesar de estas dificultades, la producción técnica y responsable del cacao es de bajo impacto ambiental y ha probado ser una poderosa herramienta para generar empleo e ingresos fijos para los agricultores en las áreas rurales (Ríos et al, 2017, p. 13).

#### ***1.5.1.1 El agronegocio del cacao***

Agronegocio comprende todas las operaciones comerciales que involucran a los productos de la agricultura y la ganadería. Para el caso del cacao va desde la compra y venta de insumos, herramientas, equipos y productos biotecnológicos para el cultivo y la producción de materias primas, así como la compra y venta del material vegetal de siembra, la materia prima del cacao para los procesos industriales, y los productos de la transformación. De igual manera se tiene la compra y venta de los servicios operativos, administrativos y comerciales, necesarios para garantizar el buen funcionamiento y el éxito de la empresa cacaotera.

##### ***1.5.1.1.1 Producción, rendimiento, exportación e importación de cacao.***

Los siete países que más produjeron cacao a nivel mundial entre 2012 y 2019, según reportes de la ICCO y/o diferentes fuentes, fueron en su orden Costa de Marfil, Ghana, Ecuador,

Camerún, Nigeria, Indonesia y Brasil, que representan el 90,2% de la producción mundial. El restante 9,8%, es producido por el resto de los países del mundo que producen cacao.

Tabla 1.

*Producción mundial de cacao entre 2012 y 2019*

PAIS	PRODUCCION (Toneladas)							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costa de Marfil	1.486.000	1.449.000	1.746.000	1.720.000	1.581.000 <sup>2</sup>	2.020.000 <sup>2</sup>	2.000.000 <sup>2</sup>	2.200.000 <sup>5</sup>
Ghana	879.000	835.000	897.000	810.000	778.000 <sup>2</sup>	970.000 <sup>2</sup>	900.000 <sup>2</sup>	870.000 <sup>5</sup>
Ecuador	198.000	192.000	220.000	230.000	232.000 <sup>2</sup>	290.000 <sup>2</sup>	280.000 <sup>2</sup>	298.000 <sup>5</sup>
Camerún	210.000	205.000	211.000	205.000	211.000 <sup>2</sup>	246.000 <sup>2</sup>	240.000 <sup>2</sup>	260.000 <sup>5</sup>
Nigeria	235.000	238.000 <sup>3</sup>	248.000 <sup>3</sup>	195.000 <sup>3</sup>	200.000 <sup>3</sup>	245.000 <sup>3</sup>	255.000 <sup>3</sup>	245.000 <sup>5</sup>
Indonesia	440.000	410.000	375.000	380.000	320.000 <sup>2</sup>	270.000 <sup>2</sup>	240.000 <sup>2</sup>	220.000 <sup>5</sup>
Brasil	220.000	185.000	228.000	215.000	141.000 <sup>2</sup>	174.000 <sup>2</sup>	190.000 <sup>2</sup>	195.000 <sup>5</sup>
Togo	34.500 <sup>6</sup>	25.000 <sup>6</sup>	16.500 <sup>6</sup>	12.500 <sup>6</sup>	12.000 <sup>6</sup>			
República Dominicana	60.000	61.000	70.000 <sup>2</sup>	82.000 <sup>2</sup>	80.000 <sup>2</sup>	57.000 <sup>2</sup>	70.000 <sup>2</sup>	75.000 <sup>5</sup>
Colombia	45.000 <sup>5</sup>	41.000 <sup>5</sup>	47.732 <sup>5</sup>	54.798 <sup>5</sup>	56.785 <sup>5</sup>	60.535 <sup>5</sup>	56.867 <sup>5</sup>	60.000 <sup>5</sup>
Papúa Nueva Guinea	37.000	41.000 <sup>4</sup>	36.000 <sup>4</sup>	39.000 <sup>4</sup>	36.000 <sup>4</sup>	38.000 <sup>4</sup>	40.000 <sup>4</sup>	38.000 <sup>4</sup>
Otros Países	1.098 <sup>1</sup>	1.025 <sup>1</sup>	267.754 <sup>1</sup>	292.702 <sup>1</sup>	317.215 <sup>1</sup>	329.465 <sup>1</sup>	373.133 <sup>1</sup>	291.000 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>3.847.610</b>	<b>3.685.038</b>	<b>4.365.000</b>	<b>4.236.000</b>	<b>3.965.000</b>	<b>4.700.000</b>	<b>4.645.000</b>	<b>4.752.000</b>

Fuente: Organización Mundial del cacao (ICCO), reporte anual 2012-2015. Dirección web: [https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/1-annual-report.html](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/1-annual-report.html)

<sup>1</sup> Proyecciones ajustadas a partir de esta revisión

<sup>2</sup> Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. Observatorio de commodities: cacao 2019. Boletín de publicación trimestral. Enero. Dirección web: [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/economia/e71/commodities\\_cacao\\_ene19.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/economia/e71/commodities_cacao_ene19.pdf)

<sup>3</sup> Production of cocoa beans in Nigeria from 2012/2013 to 2018/2019. Artículo web revisado 2 abril de 2020. Dirección web: <https://www.statista.com/statistics/497865/production-of-cocoa-beans-in-nigeria/>

<sup>4</sup> Production of cocoa beans in Papua New Guinea from 2012/2013 to 2018/2019. Artículo web revisado 2 abril de 2020. Dirección web: <https://www.statista.com/statistics/497885/production-of-cocoa-beans-in-papua-new-guinea/>

<sup>5</sup> Estadística FEDECACAO 2020. Portal Informativo. Revisado 2 abril de 2020. Dirección web: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>

<sup>6</sup> La producción y las exportaciones de cacao colombiano entre 2007 y el 2016: desafíos para lograr mayor competitividad en el mercado internacional. Erich Alberto Vargas Álvarez. Documento en línea revisado 2 abril de 2020. Dirección web: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6929/1/5131561-2018-II-NIIE.pdf>

Por su parte, Colombia para el 2015, presento un rendimiento promedio de 421 kg/ha, evidenciándose los mayores rendimientos en la zona 1 (Santander, Norte de Santander y Arauca con 432 kg/ha); seguido por la zona 2 (Huila, Tolima Nariño, Cauca, Cundinamarca y meta con 349 kg/ha); y por últimos, zona 3 (Antioquia, Córdoba y Bolívar, Caldas y Risaralda con 321 kg/ha). Teniendo en cuenta que el 59% de los costos de producción son en mano de obra, el 23% en insumos y el 18% en costos indirectos, más, sin embargo, estos porcentajes pueden variar al interior del país, dependiendo de la ciudad donde se encuentren (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 2.  
*Siembra, producción y rendimiento de cacao en Colombia*

Zona	Rendimiento* (Kg/Ha)	Siembra (Miles Ha)	Producción (Millones de Kg)	TACC** Siembra	TACC** producción
Colombia	421	160	55	4%	7%
Zona 1	432	81	31	2%	3%
Zona 2	321	24	6	4%	12%
Zona 3	349	50	14	5%	13%

\*Rendimiento promedio, \*\* Tasa anual de crecimiento compuesto;

Fuente: ICCO –Fedecacao, citado por Colombia transformación productiva (2017).

A nivel regional, la producción de cacao en Colombia es liderada por el departamento de Santander, como se indica en la tabla 3, entre 2010 y 2018 aportó 181.560 Tn, correspondiente al 40,8% de la producción nacional, seguido de Arauca, Antioquia, Huila, Tolima, Nariño y Norte de Santander, con 46.876 Tn (10,5%), 35.602 Tn (8,0%), 34.033 Tn (7,7%), 27.788 Tn (6,2%), 22.979 Tn (5,2%), y 14.328 Tn (3,2%) respectivamente, siendo que entre todos los anteriores suman el 81,7% de la producción nacional. El restante 18,3% lo aportaron el resto de departamentos con una baja vocación productiva para cacao.

Tabla 3.  
*Producción Nacional registrada por Departamentos 2010-2018*

DEPARTAMENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Santander	19.411	16.165	16.225	19.517	19.085	22.424	22.117	23.042	23.574
Arauca	3.988	6.495	4.501	4.532	5.448	5.629	6.398	5.407	4.478
Antioquia	3.254	2.537	3.377	3.478	3.553	4.391	5.285	4.822	4.905
Huila	4.237	2.172	3.708	3.166	3.301	3.787	4.159	5.037	4.466
Tolima	2.892	1.569	1.986	3.054	2.515	3.547	3.527	4.590	4.108
Nariño	1.152	2.289	2.882	2.711	2.763	2.876	2.059	2.871	3.376
Norte de Santander	1.609	1.002	2.153	1.779	1.428	1.814	1.656	1.786	1.101
Cundinamarca	957	630	944	1.477	1.573	1.604	2.141	2.115	1.504
Meta	965	199	1.023	1.155	1.486	1.592	1.843	2.071	1.610
Cesar	735	729	914	1.178	1.243	1.046	1.169	1.734	1.902
Putumayo	126	437	330	503	590	868	1.004	1.188	998
Otros departamentos	2.968	2.978	3.628	4.189	4.747	5.220	5.427	5.872	4.845
<b>TOTAL</b>	<b>42.294</b>	<b>37.202</b>	<b>41.671</b>	<b>46.739</b>	<b>47.732</b>	<b>54.798</b>	<b>56.785</b>	<b>60.535</b>	<b>56.867</b>

Fuente: Fedecacao – Estadística y Recaudo

Al respecto, la Gobernación de Nariño (2014), indica que el municipio de Tumaco aporta el 83,5% de la producción total de cacao del departamento; de acuerdo a la afirmación anterior, y

teniendo en cuenta lo reportado por Fedecacao en la tabla 3, se puede inferir que Tumaco entre 2010 y 2018 produjo 19.187 Tn de cacao en grano, correspondiente a 2.132 Tn en promedio por año. Así mismo el Plan Estratégico Nodo Sur de la Red Cacaotera plantea la existencia de 2.970 productores en el municipio de Tumaco, con un área sembrada de 9.440 hectáreas, lo cual supone un rendimiento promedio de 0,196 Tn/ha/año (Red Cacaotera, 2016 p.21).

Entorno a lo indicado en la tabla 4, se desprende que entre el periodo 1991 – 1995 Colombia produjo en promedio 49.700 Tn de cacao por año, en un registro de área sembrada promedio por años de 120.600 hectáreas (rendimiento de 0,41 Tn/ha/año). Posteriormente entre el periodo 1996 – 2012 se produjo un promedio de 37.265 Tn promedio año, en 109.368 hectáreas promedio sembradas por año (rendimiento de 0,40 Tn/ha/año).

Tabla 4.  
*Producción de cacao y rendimiento por hectárea 1991 - 2019*

AÑO	PRODUCCIÓN (Toneladas)	ÁREA SEMBRADA (Hectáreas)	ÁREA COSECHADA (Hectáreas)	RENDIMIENTO (Ton/ha/Año)
1.991	52.000	124.500	124.500	0,42
1.992	47.000	119.000	119.000	0,39
1.993	54.004	125.000	125.000	0,43
1.994	48.000	114.500	114.500	0,42
1.995	47.552	120.000	120.000	0,40
1.996	41.300	110.000	110.000	0,38
1.997	37.500	115.000	115.000	0,33
1.998	38.700	94.000	94.000	0,41
1.999	35.000	95.000	95.000	0,37
2.000	36.731	85.000	82.392	0,45
2.001	36.070	85.700	83.706	0,43
2.002	34.002	87.110	83.406	0,41
2.003	41.704	90.240	86.784	0,48
2.004	36.356	93.640	90.443	0,40
2.005	37.099	96.090	82.392	0,45
2.006	30.556	100.300	83.706	0,37
2.007	33.482	115.882	83.406	0,40
2.008	37.719	121.799	86.784	0,43
2.009	36.118	134.904	90.443	0,40
2.010	42.294	139.549	92.000	0,46
2.011	37.202	143.903	96.000	0,39
2.012	41.671	151.144	130.089	0,32
2.013	46.739	155.151	134.096	0,35
2.014	47.732	160.276	139.221	0,34
2.015	54.798	165.006	143.951	0,38
2.016	56.785	173.016	151.961	0,37
2.017	60.535	174.533	174.533	0,35
2.018	56.867	176.050	176.050	0,32
2.019	60.000	176.050	176.050	0,34

Fuentes: Espinal, Martínez y Ortiz (2005), Consejo Nacional Cacaotero (2014), FEDECACAO

Estadística recaudo cuota de Fomento (2020)<sup>1</sup>, Diario el Espectador 2020<sup>2</sup>.

- Exportaciones

Sobre el asunto, de las 401 mil toneladas que Latinoamérica exporto en el 2015, Ecuador, República Dominicana y Perú, son los que contribuyen con más del 93%, Colombia contribuyo con 13.700 toneladas, teniendo como principales destinos España (22%), México (18%) y Malasia (15%), destacando un crecimiento de las exportaciones hacia México (118,4%) y Holanda (74,9%); y con crecimientos anuales de 24,9% (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 5.

*Exportaciones y crecimiento anual en Latinoamérica, año 2015*

País	Exportaciones (Miles Tn)	TACC*	Contribución
Latinoamérica	401	15,7%	
Ecuador	236	15,2%	59%
Perú	59	39,2%	15%
Pep. Dominicana	80	8,9%	20%
Colombia	14	24,9%	3%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: ICCO –Fedecacao, citado por Programa de transformación productiva (2017)

Tabla 6.

*Principales Destinos y evolución de Exportación de cacao en países referentes*

Principales Destinos de Exportación de cacao 2015			Evolución de Exportaciones de cacao en países referentes 2010 -2015
País	Importaciones (Miles Tn)	% Participación mundial	TACC*
España	3	22%	14,1%
México	2,5	18%	118,4%
Malasia	2,1	15%	23,1%
Holanda	1,9	14%	74,9%
Estonia	1,9	14%	

<sup>1</sup> FEDECACAO, Portal informativo. Sitio web: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>

<sup>2</sup> Diario el Espectador. Sitio web: <https://www.elespectador.com/economia/colombia-produjo-59665-toneladas-de-cacao-en-2019-articulo-901007>



Bélgica	0,7	5%	
Estados Unidos	0,7	5%	
Italia	0,6	4%	
Otros	0,5	4%	9,0%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: ICCO –Fedecacao, citado por Programa de transformación productiva (2017).

- Importaciones

En el mismo año, México, Brasil y Colombia contribuyeron con el 91%, de las 44 mil toneladas importadas en el 2015; donde Colombia importó 5.900 mil toneladas, teniendo como principales orígenes Ecuador (~85%), Venezuela (~11%) y Perú (~3%), presentado un acrecentamiento de las importaciones desde Venezuela (9,5%) y Ecuador (1,3%) (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 7.

*Evolución de las Importaciones en Latinoamérica en el año 2015*

País	Importaciones (Miles Tn)	TACC*	Contribución**
Latinoamérica	44	-9,3%	
México	24	8,5%	53%
Brasil	11	-25,4%	25%
Colombia	6	-2,9%	13%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto, \*\* Contribución al total de Latinoamérica

Fuente: Ibídem

Tabla 8.

*Principales Orígenes y Evolución de importaciones de cacao en países referentes*

Principales Orígenes de importación de cacao 2015			Evolución de importación de cacao en países referentes 2010 -2015
País	Importaciones (Miles Tn)	% Participación mundial	TACC
Ecuador	5	84,9%	1,3%

Venezuela	0,7	12,2%	9,5%
Perú	0,2	3,0%	-25,4%
Indonesia	0,1	0,9%	-2,9%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto  
Fuente: Ibídem

#### 1.5.1.1.2 *Consumo, ventas, exportaciones e importaciones de productos intermedios.*

- Consumo

En la actualidad, son muchas las ventajas, provechos y utilidades que se logran con el cacao, y su demanda a nivel mundial va en aumento, de acuerdo a las consultas de Ríos et al. (2017) quienes afirma que:

Factores como el cambio en los gustos y las preferencias de los consumidores, así como el incremento de los ingresos personales en varias economías que se encuentran en crecimiento, como China e India, han impulsado un importante aumento del consumo mundial de chocolate. De acuerdo con la Organización Internacional del Cacao (2015), la región con mayor consumo de cacao es la Unión Europea con un 36% de la cuota mundial, seguida por América del Norte con el 23% y luego, por Asia y Oceanía con el 17%. El consumo de los países productores, por su parte, ubica a América Latina en el 9% y a África en el 4%. En cuanto al crecimiento en consumo de cacao durante el 2015, la región que presentó una mayor tasa fue Asia, con el 51%, seguida de África con el 31% (ILAC, 2016). (p.17)

El consumo per cápita por su parte presentó un ligero aumento durante el periodo contemplado entre 1996 a 2005, para el año cacaotero 2004/05, por ejemplo, se tiene que los principales consumidores son Europa y América, siendo los países consumidores más importantes Suiza con 5,11 kg, Bélgica con 4,92 kg y Estados Unidos con 2,63 kg, mientras en el caso de Asia, África y Oceanía no se sobrepasan los 0,3 kg por persona. Coincidiendo con la reducción en el consumo aparente, durante el periodo de análisis Canadá, Holanda, Colombia,

Brasil y Argentina entre otros, presentan pequeñas disminuciones en el consumo per cápita de sus habitantes; en el caso de Colombia, pasó de 0,82 en 1996/97 a 0,65 en 2004/05. Por otra parte, se evidencia un ligero incremento del consumo per cápita en los países como Australia, Japón, Federación Rusa, Croacia, Suiza y Noruega, países que no pertenecen a la ICCO y que pueden representar un mercado interesante. (Castellanos et al., 2017, p.21).

En relación al **consumo de productos intermedios** por regiones (Europa, Asia Pacifica, Norteamérica, Latinoamérica, Medio Oriente, África y Oceanía), superaron los 2 millones de toneladas en el 2015; ubicándose entre los tres primeros consumidores, Estados Unidos con 406 mil toneladas, china con 255 mil toneladas y Alemania con 148 mil toneladas. En la misma dirección Latinoamérica presento un consumo de 248 mil toneladas en 2015, siendo Brasil el responsable de 50% del consumo con 124 mil toneladas y Colombia representa el 6% con 14 mil toneladas (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 9.  
*Consumo de productos intermedios por regiones*

<b>País</b>	<b>% Participación mundial</b>	<b>Consumo Productos intermedios (Miles Tn)</b>
Oceanía	2%	41
Medio oriente y África	5%	99
Latinoamérica	11%	248
Norte américa	20%	446
Asia Pacifico	23%	492
Europa	39%	850

Fuente: ICCO –Fedecacao, citado por Programa de transformación productiva (2017)

Tabla 10.  
*Los diez primeros países consumidores de productos intermedios*

<b>País</b>	<b>Consumo (Miles Tn)</b>	<b>% de Participación</b>
Estados Unidos	406	18,7%
China	255	11,7%
Alemania	148	6,8%
Brasil	124	5,7%
Rusia	102	4,7%
Francia	101	4,6%
Reino Unido	101	4,6%
Italia	72	3,3%
Japón	69	3,2%
India	58	2,7%

Fuente: Ibídem

Tabla 11.  
*Evolución de consumo en Latinoamérica, Colombia y otros*

<b>País</b>	<b>Consumo (Miles Tn)</b>	<b>% de Participación</b>	<b>TACC*</b>
Latinoamérica	248		
Brasil	124	50%	2,7%
México	59	21%	0,9%
Argentina	80	9%	0,7%
Colombia	14	6%	1,1%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

- Ventas

Colombia está realizando esfuerzos para potencializar el cacao, concentrándose en incrementar área sembrada, producción, rendimiento y las exportaciones de cacao, por ende, también para evolucionar en las ventas de los productos intermedios; siendo que:

En el periodo contemplado de 2010 al año 2014, la producción de productos intermedios creció a una tasa anual del 11%, siendo que, para el último año fue de COP\$ 73.900 millones repartidos así: manteca de cacao (74%), licor de cacao (25%) y cacao en polvo (1%); en el mismo periodo, la venta de productos intermedios creció a una tasa anual del 21%, alcanzando ventas en el 2014 por COP\$ 71.000 millones, distribuidos en manteca de cacao (73%), licor de cacao (26%) y cacao en polvo (1%) (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 12.

*Ventas de productos intermedios en 2014 en Colombia por categoría*

<b>País</b>	<b>COP\$ (Mil millones)</b>	<b>% de Participación</b>	<b>TACC*</b>
Manteca de cacao	51,8	73%	
Licor de cacao	18,5	26%	21%
Cacao en Polvo y Otro	0,7	1%	

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

- Exportaciones

En relación a las exportaciones de productos intermedios con cierre del año 2015, Brasil, Ecuador y Perú, contribuyeron al 83% del total de Latinoamérica, que para ese año fue de USD \$ 486 millones; por su parte, Colombia realizó exportaciones por USD \$ 26,9 millones, teniendo como principales destinos México (~18%), Argentina (~18%) y Estados Unidos (~17%), con crecimientos anuales del 10,6%; teniendo como principal producto intermedio con un 60,2%, la mantequilla, grasa o aceite y con mayor tasa de crecimiento el licor de cacao con 12,1%<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ibídem

Tabla 13.

*Exportaciones de productos intermedios en Latinoamérica, Colombia y otros 2010-2015*

País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Latinoamérica	486		0,5%
Brasil	263	54%	-2,4%
Ecuador	86,5	18%	4,8%
Perú	58,7	12%	6,4%
Colombia	26,9	6%	10,6%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

Tabla 14.

*Principales destinos y evolución de las Exportaciones de productos intermedios en Colombia*

Principales Destinos de las Exportaciones, 2015			Evolución de Exportaciones 2010 -2015
País	COP\$ (Mil millones)	% Participación mundial	TACC*
México	5,0	18,4%	2,9%
Argentina	4,9	18,3%	68,2%
Estados Unidos	4,6	17,0%	5,4%
Rusia	2,7	9,9%	6,0%
Reino Unido	2,1	7,9%	
Trinidad y Tobago	1,8	6,6%	
Alemania	1,7	6,3%	
Otros	4,2	15,5%	9,9%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

Tabla 15.

*Principales destinos y evolución de las Exportaciones de productos intermedios en Colombia*

Categorías de las Exportaciones			Evolución de Exportaciones 2010 -2015
País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Cacao en mantequilla, grasa o aceite	16,2	60,2%	9,7%
Licor de cacao	8,1	30%	12,1%
Cacao en Polvo Sin Azúcar	2,5	9%	11,7%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

- Importaciones

Los mayores importadores de productos intermedios en Latinoamérica son Argentina, Chile y México, contribuyendo con más del 70% del total, siendo que, para el 2015 fueron USD\$ 350 millones, con tasa de decrecimiento anual del -18,3%; en el mismo año, Colombia realizó importaciones por USD\$ 7,5 millones, teniendo como principales orígenes Ecuador (~62%), Brasil (~17%) y España (~9%), destacando el crecimiento de las importaciones desde España (10,7%) y Brasil (6,2%); así mismo, el 94,6% de las importaciones de productos intermedios que realiza Colombia, corresponden a cacao en polvo sin endulzar, sin embargo, el licor de cacao presentó el mayor incremento anual con (-49,8%), seguido por Cacao en polvo sin endulzar con (-11,5%), por último, el Cacao en manteca, grasa o aceite con (-0,5%)<sup>4</sup>.

Tabla 16.

*Los principales países Importadores de productos intermedios en 2015 en Latinoamérica*

<b>País</b>	<b>COP\$ (Mil millones)</b>	<b>% de Participación</b>	<b>TACC*</b>
Latinoamerica	350		-18,3%
Argentina	140	40%	-1,2%
Chile	57	16%	0,9%
Brasil	56	16%	-0,6%
Colombia	7	2%	-18,3%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

<sup>4</sup> Ibídem

Tabla 17.

*Importadores de productos intermedios por Colombia en el año 2015*

Principales Destinos de las Importaciones			Evolución de Importaciones 2010 -2015
País	COP\$ (Mil millones)	% Participación	TACC*
Ecuador	4,6	62%	-15,9%
Brasil	1,3	17%	6,2%
España	0,6	9%	10,7%
Perú	0,5	6%	-20,4%
Holanda	0,2	3%	
Italia	0,1	1%	
Canadá	0,1	1%	
Otros	0,1	1%	-41,0%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto  
Fuente: Ibídem

Tabla 18.

*Importadores de productos intermedios en Colombia según categoría, año 2015*

Categorías de las importaciones			Evolución de Importaciones 2010 - 2015
País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Cacao en Polvo	71,3	95%	-11,5%
Licor de cacao	2,3	3%	-49,8%
Cacao en mantequilla, grasa o aceite	1,4	2%	-5,0%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto  
Fuente: Ibídem

*1.5.1.1.3 Ventas, exportaciones e importaciones productos terminados y/o derivados del cacao.*

- Ventas

En referencia a las ventas de los derivados del sector cacaotero en Colombia, en el 2014 vendió COP\$ 2.258.000, repartidos así; el 47% en confites azucarados, 44% en chocolatería y



10% en chicles; siendo que, entre 2010 y 2014 el sector creció sus ventas a una tasa anual del 4,8%; al referirnos, a las ventas del sector por categoría de producto nos encontramos que, el 63% de las ventas se concentró en los productos de confites sin chocolate (27,1%), confites de chocolate (16,6%), chocolate en pasta dulce (9,9%) y chicles (9,6%)<sup>5</sup>.

Tabla 19.

*Participación y evolución de las ventas por subsector en Colombia*

Participación en Ventas por Categorías 2014			Evolución de las Ventas 2010 - 2014
País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Confites Azucarados	1054	47%	
Chocolatería	988	44%	4,8%
Chicles	216	10%	

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

Tabla 20.

*Ventas del mercado colombiano del sector por categorías de productos*

Ventas por Categorías de productos			Evolución de las Ventas 2010 - 2014
País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Confites sin Chocolate	612	27,1%	0,4%
Confites de Chocolate	374	16,6%	6,9%
Chocolate en pasta dulce	223	9,9%	0,7%
Chicles	216	9,6%	7,2%
Productos en polvo con pasta dulce	174	7,7%	-3,4%
Gomas y mámelos	138	6,1%	24,5%
Dulces y chupetas macizos	124	5,5%	27,7%
Otros	396	17,6%	

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

<sup>5</sup> Ibídem

Con respecto a precios, en la tabla 21 también se muestra que los precios de cacao en grano seco en Colombia para el mismo periodo de análisis de la balanza comercial, ha sido muy variable mostrando un repunte en el periodo 2014 y 2018 con un promedio de precio anual de \$6.449 por kilogramo, con respecto al periodo 2007 y 2013 que se mantuvo en un promedio anual de \$4.647,14 por kilogramos.

Tabla 21.  
*Precios promedios nacional por año 2007-2018*

<b>Año</b>	<b>Precio promedio nacional (Kilogramo)</b>	<b>Balanza comercial (Toneladas)</b>
2007	\$ 4.506,00	10911
2008	\$ 4.472,00	5301
2009	\$ 4.679,00	3575
2010	\$ 5.275,00	1802
2011	\$ 5.496,00	6377
2012	\$ 3.969,00	2361
2013	\$ 4.133,00	5427
2014	\$ 5.490,00	1330
2015	\$ 7.093,00	7853
2016	\$ 8.068,00	5907
2017	\$ 5.439,00	11438
2018	\$ 6.155,00	6386

Fuente: Fedecacao estadística y recaudo<sup>6</sup>.

- Exportaciones

En la misma dirección, el 63% de las exportaciones de productos terminados que efectuó Colombia en el 2015, tuvieron como principales destinos a Venezuela, Estados Unidos, Perú y Ecuador; según la categoría de los productos terminados exportados, fueron en su mayoría confites en un (70,3%), seguido de chocolates (19,7%), la categoría chocolates tiene la mayor tasa de crecimiento anual (7,8%), siendo la categoría chocolate la de mayor tasa de crecimiento

<sup>6</sup> Fedecacao, 2020. Portal Informativo. Sitio web: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>

anual con un (7,8%); no obstante, hubo una caída en exportaciones a Venezuela del 60% con respecto al año 2014 (Programa de transformación productiva, 2017).

Tabla 22.

*Principales destinos y evolución de las exportaciones de productos terminados en Colombia*

Principales Destinos de las Exportaciones			Evolución de Exportaciones 2010 - 2015
País	COP\$ (Mil millones)	% Participación	TACC*
Venezuela	106,8	34,9%	10,7%
Estados Unidos	37,8	12,3%	-0,8%
Perú	24,0	7,8%	-2,3%
Ecuador	23,6	7,7%	-0,4%
Chile	9,5	3,1%	
República Dominicana	9,4	3,1%	
Emiratos Árabes Unidos	8,6	2,8%	
Otros	86,7	28,3%	1,7%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: ICCO –Fedecacao, citado por Programa de transformación productiva (2017)

Tabla 23.

*Principales destinos y evolución de las exportaciones de productos terminados en Colombia*

Exportación de productos terminados 2015			Evolución de las Ventas 2010 -2015
País	COP\$ (Mil millones)	% de Participación	TACC*
Confitería	215	70%	4,7%
Chocolatería	60	20%	7,8%
Chicles	31	10%	-8,3%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

En efecto, a las importaciones de productos terminados, Colombia tuvo como principales orígenes Estados Unidos con el (27%), seguido de México con el (17%) y Brasil con el (9%), presentado un incremento anual de 38,4% en las importaciones de Estados Unidos; siendo en su mayoría los productos terminados importados, el chocolate con el (61,4%), seguido de confites

con (25,5%) y chiches en un (13%). Sin embargo, la categoría de confites tiene la mayor tasa de crecimiento anual con (20,9%)<sup>7</sup>.

Tabla 24.

*Principales orígenes y evolución de las importaciones de productos terminados en Colombia*

<b>Principales Orígenes de las Importaciones, 2015</b>		<b>Evolución de Importaciones 2010 -2015</b>	
<b>País</b>	<b>COP\$ (Mil millones)</b>	<b>% Participación mundial</b>	<b>TACC*</b>
Estados Unidos	22,0	27,0%	38,4%
México	13,8	16,9%	15,3%
Brasil	7,5	9,2%	7,8%
Ecuador	6,3	6,3%	-9,4%
china	5,2	5,2%	
Argentina	4,0	4,0%	
Italia	4,0	4,0%	
Otros	18,8	18,8%	12,5%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

Tabla 25.

*Importaciones y evolución de productos terminados por categorías en Colombia*

<b>Importaciones por categoría de productos terminados, 2015</b>		<b>Evolución de las importaciones 2010 -2015</b>	
<b>País</b>	<b>COP\$ (Mil millones)</b>	<b>% de Participación</b>	<b>TACC*</b>
Chocolates	50,1	61%	4,7%
Confitería	20,8	25%	7,8%
Chicles	10,7	13%	-8,3%

\* Tasa anual de crecimiento compuesto

Fuente: Ibídem

<sup>7</sup> Ibídem

### ***1.5.1.2 La cadena productiva del cacao en Colombia***

El Consejo Nacional Cacaotero (2014), plantea que la estructura de la cadena productiva de cacao en el país presenta tres eslabones: eslabón primario, eslabón de comercialización y eslabón industrial. En el eslabón primario se encuentra el agricultor (más de 25.000), sus unidades productivas y proveedores de insumos, equipos y herramientas agrícolas; en el eslabón de comercialización se encuentran acopiadores, comisionistas regionales y exportadores; y el eslabón industrial está constituido por la industria farmacéutica, de cosméticos y de alimentos, industria procesadora de granos y productora de chocolate, esta última absorbe el 75% de la producción interna del grano seco en Colombia, y el restante 25% es un volumen marginal que se exporta; siendo el resultado final de la cadena productos intermedios como: manteca de cacao y cocoa, y productos finales tales como: chocolate para mesa, cobertura de chocolate, chocolate granulado y confites con chocolate. (p.10).

Por su parte Rios et al (2017) profundizan aún más en la cadena productiva del cacao y chocolates en Colombia (figura 1), planteando que la misma está compuesta por un estimado de 35.000 productores, los cuales están distribuidos en 7 zonas de producción. Existen aproximadamente 250 organizaciones de productores a escala nacional y 4 redes comerciales activas. La comercialización está liderada por acopiadores y comisionistas que en su mayoría trabajan para las 2 principales compañías procesadoras locales. Fedecacao ha establecido también puntos de compra en las principales zonas productoras. Actualmente, existen alrededor de 24 exportadores que comercializan cacao en grano y productos semielaborados y elaborados. Es importante destacar que, según las fuentes entrevistadas, la comercialización interna de cacao en Colombia maneja un precio promedio en las principales ciudades donde se forma el precio nacional, de un 80 -90% con relación al precio referencial de la bolsa de Nueva York. El precio al productor es menor, dependiendo de la extensión de la cadena de intermediación (pp.76).

Actualmente, Colombia cuenta una cosecha anual que alcanzó las 54 mil toneladas métricas (TM) en el año 2015 y constituye una de las principales actividades agrícolas de más de 35.000 familias en zonas rurales para quienes representa aproximadamente el 75% de los ingresos netos. Se estima que en Colombia se cultivan alrededor de 153.000 hectáreas de cacao.

Los agricultores de cacao en Colombia están inmersos en un sistema de economía campesina, de pequeños productores con unidades productivas que poseen 3,3 hectáreas en promedio, en donde el cacao generalmente está asociado con otros cultivos frutales y maderables. En el último período surgen también iniciativas privadas para la siembra de cacao en extensiones de mayor alcance, bajo modelos intensivos o agroforestales<sup>8</sup>. (p.77)

A pesar que Colombia cuenta con una fuerte industria local y un importante consumo interno de productos elaborados de cacao, además de tener una política de apoyo abierta y diversa, que permite la presencia de un grupo amplio de organizaciones que trabajan en favor de la cadena; sin embargo, lo que existe es duplicidad de funciones y falta de articulación entre los actores, lo que ha causado que el eslabón primario (de los productores) sea el menos favorecido del sector<sup>9</sup>. (p.130)

En el enfoque del sector privado, las empresas asociativas rurales tienen cuatro desafíos: conseguir una articulación eficaz con el mercado, lograr un sistema de buen gobierno con un capital social fuerte, tener una gestión empresarial eficaz con desarrollo de alianzas estratégicas y crear valor social y medioambiental<sup>10</sup>. (p.130)

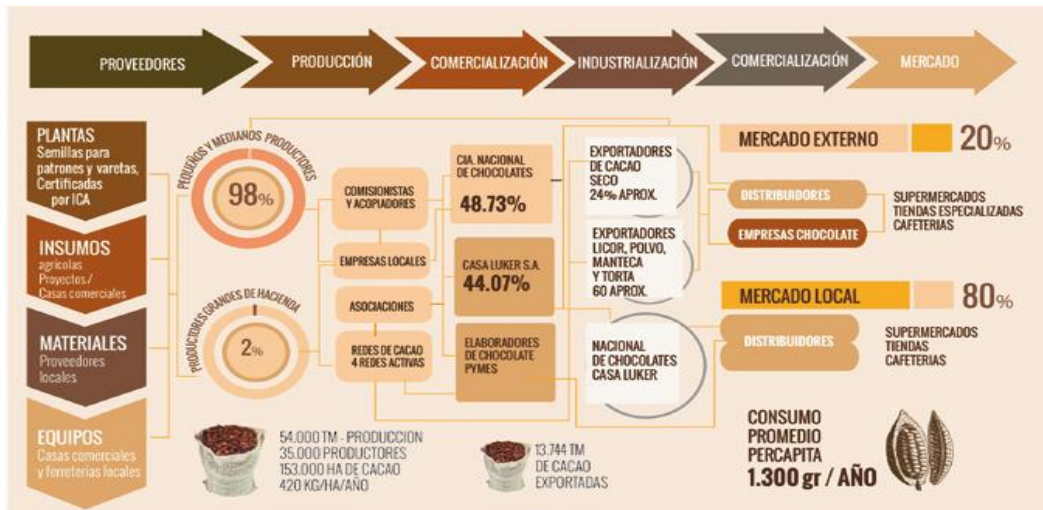


Figura 1. Estructura de la cadena productiva del cacao en Colombia por Rios et al (2017)

<sup>8</sup> Ibídem

<sup>9</sup> Ibídem

<sup>10</sup> Ibídem

Considerando que un primer paso para iniciar actividades comerciales asociativas es la comercialización de cacao en grano, se debe prestar una particular atención a este eslabón de la cadena para asegurar un volumen de producción, contar con la infraestructura adecuada a nivel de centros de acopio, mejorar la calidad del producto, e implementar sistemas internos de control enfocados en la obtención de certificaciones<sup>11</sup>. (p.130)

### ***1.5.1.3 La planeación estratégica en el sector productivo del cacao.***

#### *1.5.1.3.1 La Planeación en el sector del cacao en Latinoamérica.*

Resultados de planeación estratégica en el sector cacao en la región son similares en diferentes países como Perú y Ecuador. Es así que Gonzales et al. (2013), en la investigación planeamiento estratégico del cacao en el Perú, pudo identificar la necesidad de objetivos de largo plazo con un horizonte al 2023, tales como: aumentar el área de cultivo, incrementar productividad, asociar a modelos cooperativos el 100% de los productores de cacao, incrementar la participación en el mercado mundial con cacao de alta calidad aumentando exportaciones e incrementar el consumo per cápita (p.102). En el mismo sentido identificó siete estrategias que permitirán cumplirlos como son: la Generación de alianzas con el gobierno regional (San Martín y Cuzco), buscando mayor inversión en infraestructura y tecnología; generación de alianzas estratégica internacional (Alemania y Holanda), para promover el intercambio tecnológico y de productos; desarrollo de capacidad productiva, realizando sinergia entre los involucrados en la cadena; desarrollo de nuevos mercados en el continente asiático, aprovechando los nuevos tratados de comercialización; penetración del mercado europeo especialmente Alemania y Holanda, aprovechando la calidad del producto; posicionar el cacao peruano en el mundo como producto de alta calidad; generar conocimiento en la mente del consumidor sobre las propiedades del cacao y los beneficios de su consumo. (pp. 102-104).

---

<sup>11</sup> *Ibíd*em

En la misma línea, Rios et al (2017), en su trabajo que inició desde los años 2000-2002 con varias cooperativas de productores priorizando el cultivo de cacao fino y de aroma - CFA; tiende a corroborar lo anterior, por cuanto en su estudio encontró que el Perú, posee una política pública abierta y pragmática que no discrimina variedades, fomenta el desarrollo de la asociatividad local y la inversión tanto pública como privada de manera diversificada. En particular, ha sabido aprovechar la intervención de la cooperación internacional con proyectos de carácter nacional, así como promover todo su cacao para exportación como Cacaos Finos y de Aroma – CFA. (p.129).

Así mismo, Ecuador en su política pública ha priorizado el desarrollo de macro proyectos que están enfocados en la reactivación exclusiva de la producción de cacao nacional (CFA). Las intervenciones públicas han generado un gran impacto a nivel de pequeños productores, pero la dinámica resulta ser poco sostenible en el tiempo debido a los altos costos que implica el financiamiento estatal y no-sistémico de labores como la poda de cacaotales. Es importante destacar que un gran porcentaje del incremento de la oferta actual se debe a la creciente producción de cacao de la variedad CCN51 y a inversiones realizadas por la cooperación internacional en las dos últimas décadas<sup>12</sup> (p.47).

#### *1.5.1.3.2 La Planeación en el sector del cacao en Colombia.*

De igual manera existen ejercicios de planeación institucional para el sector cacaotero a nivel nacional, como es el Plan de Negocios del sector de chocolates, chicles y sus materias primas en Colombia, liderado por el Programa Colombia Productiva (2017), el cual en su reformulación hacia el año 2032, plantea como visión generar ventas en el mercado interno por más de 2,2 billones de pesos, consolidar exportaciones por más de 280 millones de dólares, tener un área de cultivo sembrada de 260.000 hectáreas, con un rendimiento promedio de 900 kg/ha/año.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*



De igual manera, se cuenta con procesos de planeación a nivel regional, como son los Acuerdos de Competitividad Regional (AC) para las cadenas de valor, los cuales son direccionados por los consejos regionales e impulsados por las secretarías técnicas regionales, así mismo están los núcleos regionales de agronegocio, los cuales buscan la integración de acciones públicas, privadas y colectivas, con el fin de promover el sector agropecuario, impulsar el eslabonamiento y mejorar la productividad (Blandón L., 2008, pp.63-70).

Para el caso específico de la cadena cacao chocolate de la región nororiental, el análisis a su estructura desnudó la presencia de monopolios u oligopolios en el mercado, que permite a las grandes firmas manufactureras ejercer un alto grado de control en la cadena de valor agroindustrial, siendo que la calidad y profundidad de la participación de dichas firmas en esquemas de cooperación público/privados del corte de los Acuerdos de Competitividad (AC) regionales está condicionada por su propia agenda corporativa, lo que no permite avanzar de manera general<sup>13</sup>.(pp.63-70)

Por su parte, la Red Cacaotera de Colombia (2016) en el plan estratégico para el fortalecimiento de la competitividad cacaotera del nodo sur y que comprende Nariño y Putumayo, vislumbró la necesidad de trabajar en cinco líneas estratégicas, las cuales son: (1) modernización del cultivo, (2) investigación aplicada, (3) promoción e impulso a la agroindustria, (4) mercadeo y comercialización, y (5) bienestar social para los cacaocultores. (p.65)

### **1.5.2 Marco Conceptual.**

**Planeacion:** Toma de decisiones sobre acciones de las que una o más pueden ejecutarse en el futuro. Toma anticipada de decisiones (Medina, Aranzazú y Ortiz, 2009.p16).

---

<sup>13</sup> Ibídem

**Prospectiva:** ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. (Medina et al., 2009.p.18).

**Retrospectiva:** Enfoque descriptivo que pasa revista a objetos, eventos o instituciones en su propósito, formas en que fueron afectadas en el pasado y que evoca elementos del pasado. De ninguna manera es lo opuesto a la Prospectiva. (Medina et al., 2009.p.19).

**Prospectiva territorial:** Se desarrolla en la organización de un territorio, sus recursos y su gente, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana (Mera, 2012).

**Prospectiva urbana:** Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana (Mera, 2012).

**Prospectiva comunitaria:** Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta<sup>14</sup>.

**Escenario:** Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible. Es un conjunto descriptivo de fenómenos y eventos en relación, en secuencia y de manera anticipada; en forma de una narración que perfila una imagen coherente y completa de la situación hipotética: es coherente ya que no debe tener contradicciones y completa ya que todos los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" estén incluidos. Esta articulación tiene efectos pedagógicos al presentar situaciones límites de peligro o incluso deseadas; en términos generales se debe llevar hasta sus últimas consecuencias los efectos de las hipótesis planteadas. Lo importante es contrastar varias de estas imágenes o escenarios. Frecuentemente es el punto de partida para la simulación de situaciones futuras que al estar apoyadas por el

---

<sup>14</sup> *Ibidem*

herramiental matemático le dan un grado de coherencia y a veces de factibilidad (Medina et al., 2009.p.9).

**Desarrollo sostenible:** noción que implica el uso y aprovechamiento de cualquier ecosistema sin perjudicar el posterior uso y aprovechamiento por parte de las generaciones futuras (Medina et al., 2009.p.7).

**Futuro:** tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente<sup>15</sup>.

**Gestión estratégica:** método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y muy utilizado en el ámbito empresarial<sup>16</sup>.

**Juego de actores:** método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema objeto de estudio<sup>17</sup>.

**Prevision:** Demostración probabilista, teniendo por objeto el describir una situación futura estimada como posible, en razón de la evolución esperada de un cierto número de variables existentes o anticipadas. Descripción anticipada de una situación futura, que parece actualmente probable. La previsión parte de la prospectiva que se concentra en mejorar las decisiones actuales mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibídem

<sup>16</sup> Ibídem

<sup>17</sup> Ibídem

<sup>18</sup> Ibídem

**Proyección:** Imagen del futuro resultante de una visión "amplificada del futuro", que conserva la misma estructura del presente; generalmente se obtiene por medio del estudio cuantitativo (series de tiempo) o cualitativo de tendencias<sup>19</sup>.

**Capacidades locales:** Según la definición del PNUD citado por Ríos (2007) el desarrollo de capacidades es el “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (p.5.).

**Cadena Productiva:** se entiende como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario<sup>20</sup>.

**Cacao Fino o de Aroma:** Corresponde a una clasificación de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), que describe a un cacao con aroma y sabor destacado. Este tipo de cacao representa alrededor del 8% de la producción mundial y la lista más actualizada de países que lo producen se encuentra en el Anexo C del Convenio Internacional del Cacao, revisado en el 2016 (Ríos, 2007.p.5.).

**Cacaos Especiales:** Denominación para un segmento importante del mercado mundial de cacao, que se ha especializado en una serie de atributos consistentes y verificables, ligados al manejo, el origen y la calidad que ofertan los países productores, por lo que este nicho de mercado ha dado lugar a varias categorías de cacao y a una clara diferenciación de precios. En este estudio se propone observar otros aspectos y ampliar esta definición (Ríos, 2007.p.5.).

---

<sup>19</sup> *Ibíd*em

<sup>20</sup> Ley 811 de 2003, Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

**Consejo Comunitario de Comunidades Negras:** persona jurídica que ejerce la máxima autoridad de administración interna dentro de las Tierras de las Comunidades Negras tituladas colectivamente, de acuerdo con los mandatos constitucionales y legales que lo rigen y los demás que le asigne el sistema de derecho propio de cada comunidad. Presidencia de la República, decreto 1745 de 1993.

**Comunidad Negra:** es el conjunto de familias de ascendencia afrocolombiana que poseen una cultura propia, comparten una historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres dentro de la relación campo-poblado, que revelan y conservan conciencia e identidad que las distinguen de otros grupos étnicos. Presidencia de la República, decreto 1745 de 1993.

**Derecho propio:** derecho individual, fundamental o no, susceptibles de ser ejercitados ante la jurisdicción ordinaria o constitucional (Real Academia de la lengua española, 2020).

**Derecho consuetudinario:** el Derecho consuetudinario es un conjunto de costumbres, prácticas y creencias aceptadas como normas obligatorias de la conducta de una comunidad. Forma parte intrínseca de los sistemas sociales y económicos y la forma de vida de los pueblos indígenas y las comunidades locales (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2020).

### **1.5.3 Marco Teórico.**

La baja productividad tiene fuertes efectos sobre el empleo, la creación, acumulación y redistribución de riqueza, la formación de recursos humanos y el nivel tecnológico de la región, esto significa que disminuye las posibilidades competitivas, al mismo tiempo que el aumento de la productividad contemporánea exige mayores capacidades tecnológicas y organizativas, capital social e innovación a lo largo de todo el sistema de valor; la mayoría de las empresas tienen bajos niveles de planeación y desarrollo tecnológico y afrontan muchas dificultades para innovar, por ende, persisten factores que disminuyen el potencial tecnológico, tales como la falta de transferencia de tecnología, la dependencia tecnológica de las multinacionales y la falta de una

seria proyección hacia el mercado global. Todo lo cual lleva a permanecer en la misma estructura productiva. (Medina Vásquez & Ortegón, 2006,p.32).

Tal es el caso, que la competencia entre los países ya no es entre productos, sino entre sistemas productivos, en especial entre modelos de integración. La estrategia del mundo de los productos agroalimentarios es hacer más eficiente la cadena productiva, que permita una mejor integración y participación; reducir los costos de transacción, tener suministros seguros en calidad y tiempo de insumos y/o productos, sobretodo que permita alcanzar una mayor competitividad en cada uno de los participantes de la cadena (García, Montañó y Montota, 2012.p.100). Es por esto que el pensamiento estratégico se convierte en el principal desafío para las organizaciones y/o empresas, las cadenas productivas, el territorio, las regiones y los países.

### ***1.5.3.1 Pensamiento estratégico.***

El pensamiento estratégico, según Gerstein (1996) debe concebirse desde dos visiones, una primera de planeación estratégica, y la segunda, conductista, relacionada a la asignación de recursos (económicos, tecnológicos, de talento humano, estructura física y/u organizacional, etc.). Con respecto a la segunda visión, Martín y Pinedo (2005) plantean que la definición de un marco estratégico supone la existencia de personas que sean capaces de llevarlo a cabo y, por tanto, pensar estratégicamente. En síntesis, tener un pensamiento de largo plazo.

Medina Vásquez & Ortegón (2006), citando a Medina (2001), hacen énfasis, que por pensamiento de largo plazo se entiende aquí la función que se ocupa de la formulación de la visión estratégica de un país, territorio o institución, es decir, de la elaboración de una imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance, que propone y ordena sus grandes objetivos económicos, sociales, políticos, culturales, científico–tecnológicos y ambientales. Es complementario al pensamiento estratégico en la medida en que ambos buscan establecer los grandes lineamientos de desarrollo –no los pequeños detalles, imposibles de verificar–. Implica así la identificación de una imagen–objetivo y de las rutas para alcanzarla.

Por tanto es un proceso dinámico y flexible que permite la modificación de los planes como respuesta a las cambiantes circunstancias del entorno (p.86)

Otros autores como Wootton y Horne (2000), citado por Silvestri et al (2009) plantean que el pensamiento estratégico implica obtener información, formular ideas y planear acciones. En la misma línea, Maurik (2001) define el pensamiento estratégico como el proceso de adoptar una nueva actitud mental, de analizar la situación global, de enfocarse en una meta y elegir las a veces difíciles opciones necesarias para lograrla. Jatar (2002) puntualiza que el pensamiento estratégico es un hábito que permite enfocar la realidad desde una perspectiva en donde se visualiza el entorno como parte de un sistema complejo. Y finalmente Ronda (2002) especifica que el pensamiento estratégico es la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo, así como también la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines.

#### ***1.5.3.2 Planeación prospectiva estratégica.***

La planeación prospectiva estratégica, es la acción que mediante la construcción de múltiples escenarios a través de un ejercicio de participación y consenso entre expertos y diferentes actores sociales relacionados con un respectivo objeto de estudio, permite que quienes toman decisiones obtengan, procesen y analicen información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de dicho objeto de estudio (organización y/o empresa, cadena productiva, territorio, región, país, etc.), así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir su direccionamiento de cara hacia el futuro; de acuerdo con Amaya (2007, p14.) esta contempla 5 componentes fundamentales que son: 1) el diagnóstico, 2) el direccionamiento, 3) la formulación de estrategias, 4) las estrategias, y 5) la auditoría estratégica.

De igual manera, existen dos condiciones que garantizan la validez de los estudios prospectivos, los cuales son: el diseño de los escenarios, en el que se cumplan criterios de coherencia, pertinencia y verosimilitud, definiendo los escenarios probables, tendenciales o referenciales y los escenarios alternos; y la Teoría del Triángulo Griego de Michel Godet , que se

basa en la interrelación directa de tres esferas, tales como la anticipación o análisis del futuro, la acción o la práctica y la apropiación, en el que el ejercicio prospectivo se concibe de forma cíclica, dinámica y sistémica (Mojica, 2008, p.120).

Además, la prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿qué puede ocurrir?, y se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte de (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿qué voy a hacer? (Q3) y ¿cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia. (Godet, 2000, p.13).

### ***1.5.3.3 El proceso prospectivo estratégico.***

Este proceso se desarrolla por fases o etapas sucesivas que se alimentan y enriquecen mutuamente. Las actividades de cada etapa están articuladas e interrelacionadas proporcionándole al mismo proceso, una estructura de carácter dialógico y flexible. En este caso se analizará el proceso, teniendo en cuenta dos modelos diferentes: el primero ajustado por Ortiz (2017, pp 96-23) y el segundo planteado por Godet y Durance (2011).

El modelo ajustado por Ortiz plantea que las primeras fases se orientan a realizar una identificación de los factores de cambio y variables estratégicas, con base en el análisis del contexto externo e interno de la organización, la siguiente fase se enfoca en el diseño colectivo del futuro, y finalmente se aborda la formulación estratégica (figura 2).



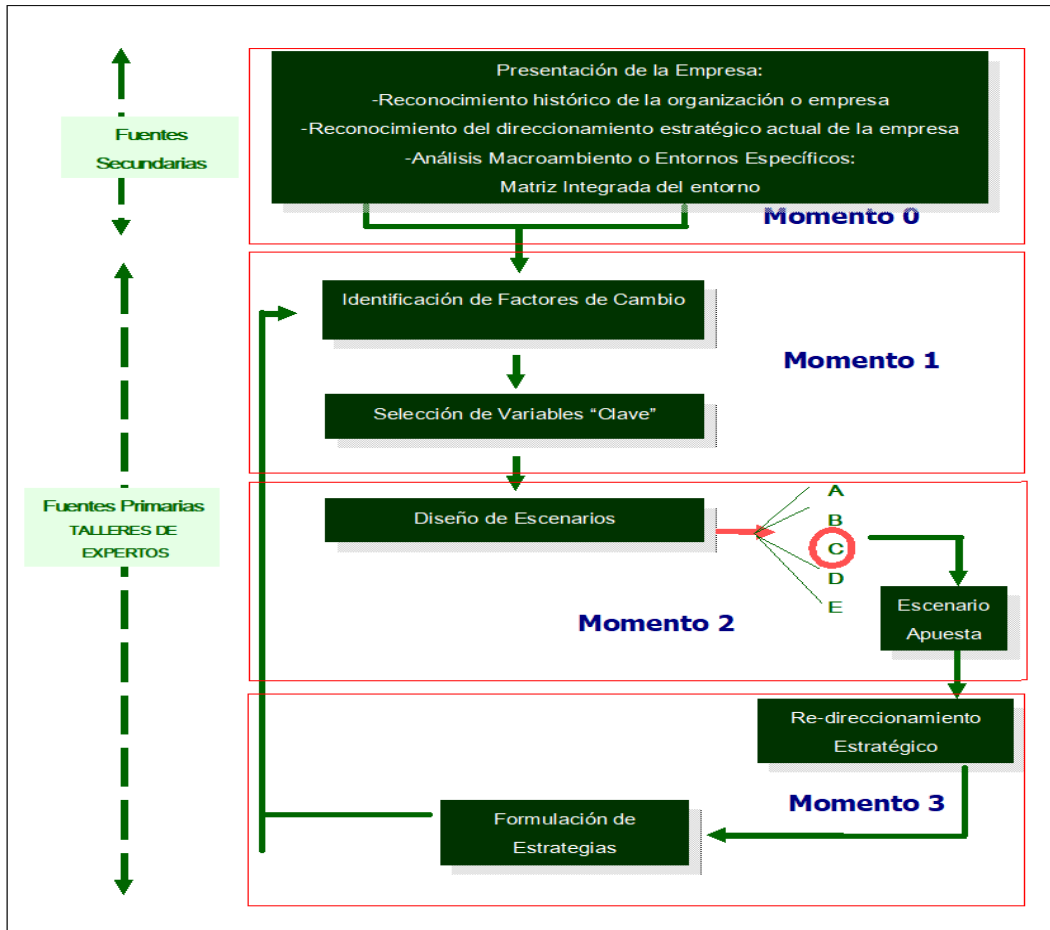


Figura 2. Etapas del proceso metodológico de prospectiva estratégica. Adaptado por Carlos Ortiz (2017) de Francisco Mojica (2008)

Por su parte, el modelo de Godet y Durance (2011) plantea que el método de prospectiva estratégica se articula en tres procesos: la reflexión colectiva, la preparación de la decisión y la acción (figura 3), siendo que **la reflexión colectiva** comprende a su vez seis etapas; las etapas principales permiten identificar las variables clave (etapas 1 a 3), analizar los juegos de actores a fin de hacer las preguntas clave para el futuro (etapa 4), reducir la incertidumbre entorno a esas preguntas, despejar los escenarios más probables del entorno gracias a métodos de especialistas (etapa 5), y poner de manifiesto los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez, con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno (etapa 6). De igual manera **la preparación de la decisión** comprende dos etapas, que siguiendo con el orden, se tiene la evaluación de las opciones estratégicas (etapa 7) y las decisiones estratégicas y la jerarquización de objetivos (etapa 8), la cual es rol de los comité de

dirección o los representantes locales. Por último, **la acción** se dedica completamente a la implementación del plan de acción, siendo esta la etapa 9 (pp. 36-37).

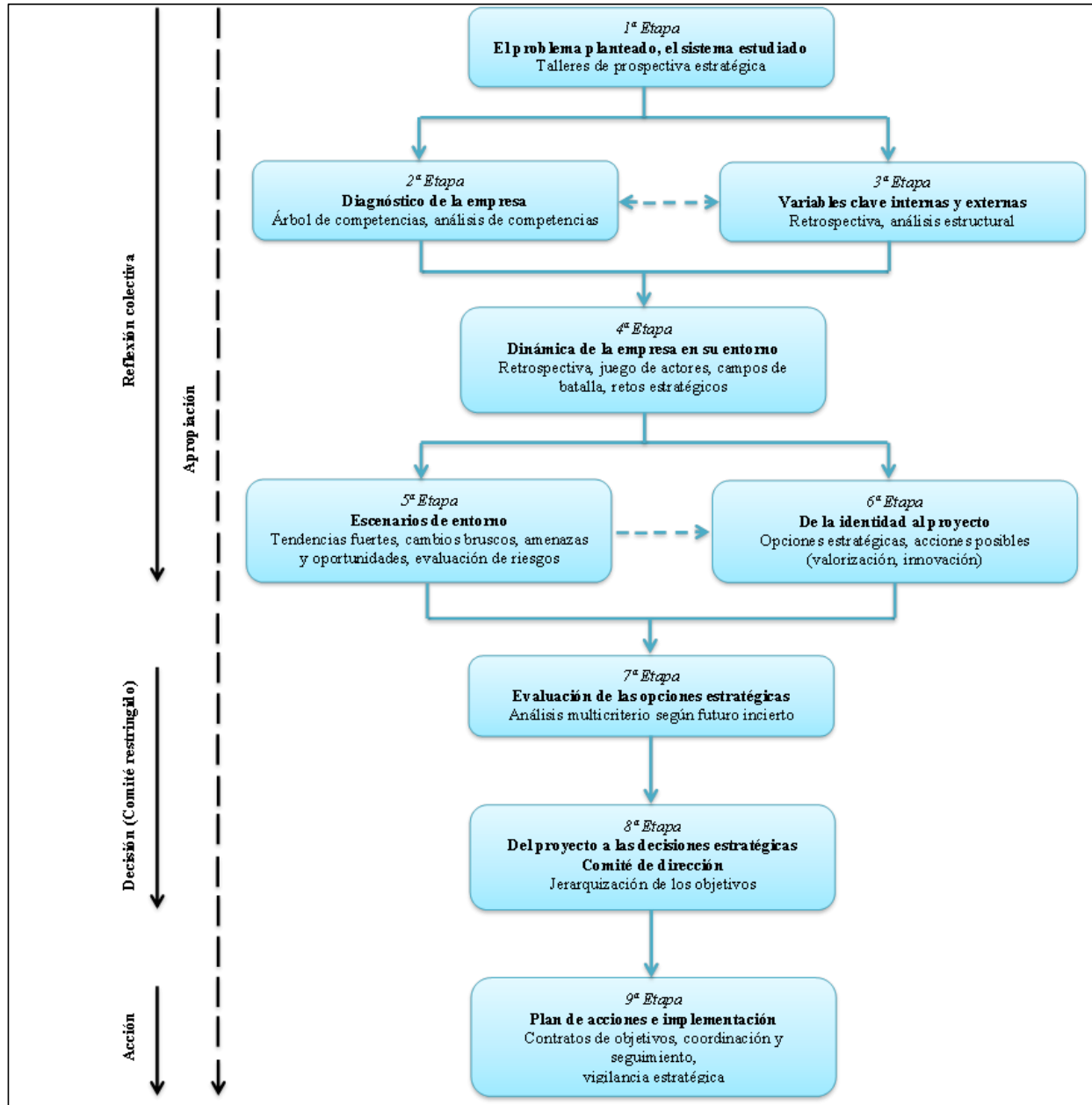


Figura 3. Enfoque integral de la prospectiva estratégica por Godet y Durance (2011)

Asentando el modelo ajustado por ortiz, a continuación se profundizan las fases que lo constituyen, teniendo en cuenta diferentes visiones.

#### *1.5.3.3.1 Análisis del macroambiente o entornos específicos de la organización.*

Al pensar en generar bienestar desde una prospectiva de territorio, hay que partir de un principio básico de identificar y fortalecer las potencialidades y los recursos con el que se cuenta; además, tener claro, lo que se requiere para llevarlo al futuro deseado y posible. De ahí la importancia las ventajas comparativas de los territorios, que de ser potenciadas permitirán fortalecerse y posicionarse local, regional, nacional e internacionalmente. Sin embargo, una de las preguntas que surgen es: ¿La planeación de los territorios, municipios y veredas de Colombia es realmente estratégica? (Burbano y Moreno 2015, p.247).

Burbano y Moreno (2015) infieren que al pensar en generar bienestar desde una prospectiva de territorio, hay que partir de un principio básico de identificar y fortalecer las potencialidades y los recursos con el que se cuenta; además, tener claro, lo que se requiere para llevarlo al futuro deseado y posible (p.247)

Es así que para el desarrollo de esta primera fase, ortiz sugiere que se debe partir de la pregunta ¿Cómo ha sido el objeto de estudio hasta ahora?, lo que supone una revisión general y específica de aspectos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, tecnológicos, financieros, productivos, administrativos, comerciales y de investigación. Esto con el fin de identificar el comportamiento histórico, conocer indicadores y medir fenómenos asociados. Entre los que están: 1) la identificación de tendencias mundiales, mejores prácticas, las tecnologías que existen y las que se esperan para el futuro, la pertinencia de dichas tecnologías para generar nuevos negocios en la región u empresa, entre otros. Para esto se debe recurrir a fuentes secundarias (información preexistente disponible), así como a herramientas de recabación de información primaria (Talleres de expertos - Delphi, encuestas, entre otros).

#### *1.5.3.3.2 Identificación de los factores de cambio*

Los factores de cambio son las características de la organización que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales, educativos, etc. Con los expertos participantes, se identifican cuáles son los factores de cambio que incidirán en el futuro. Siguiendo el orden todos los factores de cambio son importantes, sino que algunos se convierten en variables estratégicas o variables clave que permitan avanzar hacia la estrategia (Barrera, Avendaño y Rodríguez, 2013).

En esta senda fase, es indispensable identificar los cambios temidos, presentidos y anhelados en el futuro, considerando el apoyo de herramientas como la Matriz del Cambio de Godet (2000), el Arbol de Competencias de Marc Giget y el Análisis DOFA.

#### *1.5.3.3.3 Selección de las variables claves o estratégicas*

Las variables claves dentro de un concepto sistémico del objeto de estudio, son aquellas que cumplen una función esencial en la evolución del sistema, pueden clasificarse en internas y externas. Las variables internas se relacionan con aspectos financieros, de producción, administrativos, tecnológicos, marketing y venta, y de investigación. Por su parte las variables externas están relacionadas con aspectos tecnológicos, económicos, socioculturales, de ciencia tecnología e innovación, políticos, legales y ambientales.

Las variables claves se pueden identificar mediante el método de Análisis Estructural, es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables más importantes para la evolución del sistema. De igual manera, este método se puede complementar con el Ábaco de Régner (método original de consulta a expertos), y el Análisis de Importancia y Gobernabilidad (IGO).

#### *1.5.3.3.4 Diseño y evaluación de escenarios con horizonte de futuro específico y selección de escenario apuesta*

Por su parte, Medina, Aranzazú, & Ortiz, (2009) define escenario como, la Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible. Es un conjunto descriptivo de fenómenos y eventos en relación, en secuencia y de manera anticipada; en forma de una narración que perfila una imagen coherente y completa de la situación hipotética: es coherente ya que no debe tener contradicciones, y completa porque todos los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" estén incluidos. Lo importante es contrastar varias de estas imágenes o escenarios, frecuentemente es el punto de partida para la simulación de situaciones futuras que al estar apoyadas por el herramental matemático le dan un grado de coherencia y a veces de factibilidad. (p. 8-9).

Para pensarse hacia el futuro, y esencialmente para analizar y crear alternativas, para construir un proyecto de futuro y enriquecer el presente con mejores decisiones, es necesario investigar y explorar posibilidades; pero también se pretende identificar dentro de este grupo cuáles son los más verosímiles y realizables. De ahí que se identifican los futuros posibles: que son todos aquellos que pueden acontecer, los futuros probables: que son una restricción del campo de los posibles y cuentan con mayor potencial de realizarse, a partir de su confrontación con los hechos, los datos, las percepciones calificadas de los decisores y los expertos, etc. Por su parte los futuros deseables: consultan los valores, las expectativas y las aspiraciones de las personas, remiten al deseo de proyectarse hacia el encuentro del futuro, dentro de un contexto social e histórico predeterminado de antemano. (Medina Vásquez & Ortegón, 2006, p.87).

De ahí que, la construcción de futuro bajo una planeación requiere de crear unos posibles escenarios, planteando: escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y apuesta. Además de diseñar los escenarios hay que realizar un análisis y explicación de cada uno de ellos, permitiendo la elección de un "escenario apuesta" (Barrera et al., 2013).

La elección del escenario apuesta se da cuando ya se tienen todos los escenarios construidos, para lo cual se puede hacer con el apoyo del análisis de los expertos, siendo que al no haber consensos se puede proceder a utilizar herramientas de percepción como el Abaco de Regnier u otros.

#### *1.5.3.3.5 Formulación de objetivos estratégicos y estrategias*

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Burbano y Moreno (2015) Visualiza la importancia de la aplicación de estrategias enfocadas en los territorios al iniciar estudios de prospectiva en las regiones, planeando su futuro enfocado en su realidad, así que, se hace necesario conocer ¿hacia a dónde quiere ir la comunidad?, ¿cómo se proyecta en un futuro?, ¿cuál es el escenario óptimo para el cumplimiento de las metas propuestas en los planes de etnodesarrollo? y ¿cuáles son los elementos clave que se deben fortalecer para alcanzar un desarrollo económico entorno al bienestar de la población?. Tal es el caso, que la planeación estratégica permite prever y decidir las políticas y acciones que pueden ser implementadas con el objetivo de impulsar el desarrollo, para lo que la prospectiva constituye una metodología de análisis tendiente a adoptar una visión múltiple, sistémica y flexible a partir de la construcción de escenarios que se proyectan en largo plazo (p.248).

Finalmente, el Diseño y definición de las estrategias que se desarrollará a través de un plan prospectivo y estratégico planteado por Mera (2006), se compone por los objetivos estratégicos, metas, actividades, acciones, instituciones que intervienen, responsables y planes de seguimiento (Barrera et al., 2013).

## **1.6 Metodología**

Este trabajo de investigación se adelantó teniendo en cuenta una secuencia Lógica previamente definida, en la cual se pudo cumplir cada uno de los objetivos y acciones

previamente trazados, para dar respuesta a la hipótesis planteada. En la tabla 26 se relaciona la matriz de marco lógico de la investigación.

### 1.6.1 Marco lógico de la investigación.

Tabla 26.

Relación del Marco lógico de la investigación

No	Objetivos específicos	Actividades	Recursos	Indicadores	Meta	Producto	Supuestos (dificultades/riegos)
1	Caracterizar el agronegocio del cacao fino y de aroma en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, teniendo en cuenta producción, consumo, exportación, importación y precios.	Analizando el desempeño de la cadena productiva del cacao desde el territorio colectivo del Bajo Mira y la Frontera.	Encuestadores, formatos de encuestas, papelería, equipo de cómputo, libro de notas, calculadora, impresora, bibliografía referente	Documento de informe	1	Documento consolidado	Que no exista información veraz y consolidada, y los datos que se recaben sean erróneos
		Desarrollando el modelo conceptual de la cadena productiva en el consejo comunitario.	Computador, herramienta de recolección de información primaria	Modelo Conceptual	1	Modelo esquemático	Que no se referencie el modelo más adecuado
		Analizando variables de comparación Benchmarking.	Fuentes bibliográficas y de información secundaria y aplicación de herramienta de recolección de información primaria	Análisis Benchmarking	1	Análisis Benchmarking realizado	Que no se utilice información idonea para realizar el análisis
		Realizando la vigilancia tecnológica y comercial de la cadena productiva del cacao en el territorio, en Colombia y en el mundo.	Fuentes bibliográficas y de información secundaria, Bases digitales de información, buscadores en línea, matrices de análisis.	Análisis de vigilancia tecnológica	1	Análisis de vigilancia tecnológica realizado	Que no se tengan en cuenta las variables o criterios de vigilancia tecnológica pertinentes.
2	Identificar las tendencias, los factores de cambio y seleccionar las variables estratégicas.	Construyendo Árboles de Competencia de Marc Giget y aplicando análisis DOFA.	Papelógrafo, marcadores permanentes de diferentes colores, cinta de rotular, fichas de cartón adhesivas	Secciones técnicas	Global	Árboles de Competencia de Marc Giget consolidado en papelógrafos y registros fotográficos.	Que no se logre generar indicadores de cambio altamente discriminantes del entorno interno y externo de la producción de cacao en el consejo comunitario
		Identificando los factores de cambio	Computador	Taller	1		
		Seleccionando los factores de cambio mas importantes	Computador, vieobem	Taller	1	Factores de cambio mas importantes seleccionados	
		Implementando análisis estructural para la selección de las variables estrategicas	Videobem, Computador, Software MICMAC	Taller	1	Matriz de tipología de variables diligenciada (matriz de influencia x dependencia)	
				Secciones técnicas	Global	Salidas generadas por el Software MICMAC, con la interpretación del análisis realizado.	Que no se haga un análisis adecuado de influencias y dependencias de las variables, no seleccionando las variables mas adecuadas para el sistema

Fuente: Esta investigación

Tabla 26.  
Continuación

No	Objetivos específicos	Actividades	Recursos	Indicadores	Meta	Producto	Supuestos (dificultades/riegos)
3	Formular los posibles escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y aroma y seleccionar el escenario apuesta para el año 2022.	Diseñando las hipótesis de futuro	Computador	Secciones técnicas	Global	Hipótesis de futuro diseñadas	Que no se diseñen una hipótesis de futuro adecuadas
		Creando los escenarios posibles a partir de la combinación de hipótesis	Computador, vieobem	Secciones técnicas	Global	Escenario posibles diseñados	Que no se diseñen unos escenarios adecuados, generando la posibilidad de elegir un escenario apuesta poco discriminante de la realidad del sistema
		Seleccionando el escenario apuesta	Computador	Taller	1	Escenario apuesta seleccionado	
4	Diseñar las estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, para lograr el escenario apuesta.	Diseñando las estrategias de fortalecimiento	Computador, vieobem	Taller	1	Estrategias de fortalecimiento diseñadas	Que no se diseñen unas estrategias acordes a las necesidades del sistema, priorizando al final unas estrategias que poco aporten al fortalecimiento del sistema productivo del cacao fino y de aroma en el territorio colectivo del consejo comunitario bajo mira y frontera
		Priorizando y seleccionando las estrategias por su importancia y gobernabilidad				Estrategias de fortalecimiento priorizadas	
5	Diseñar un plan de acción para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma.	Diseñando un plan de acción para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.	Computador	Taller	1	Plan de acción diseñado y validado	Que no se construya un plan de acción adecuado

### 1.6.2 Tipo de estudio.

Para el presente trabajo se definió una investigación de tipo descriptiva, buscando aprovechar las ventajas de este tipo de estudios para identificar y conocer detalladamente las variables que pueden relacionarse e incidir en el planteamiento de escenarios probables y futuros y en la definición de la agenda estratégica de desarrollo para mejorar la producción, beneficio y comercialización del cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Además permite analizar los resultados que muestran las propiedades importantes de la comunidad cacaotera del consejo comunitario de bajo mira y frontera. Licoln y Denzin (1994) mencionan que la investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y muchas veces contra disciplinar que atraviesa las ciencias sociales, las humanidades y las física. En complementariedad Taylor y Bogdan (2010) consideran a la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.



### ***1.6.2.1 Fuentes de información.***

En el desarrollo de éste trabajo de investigación se implementaron tres tipos de fuentes de información (primaria, secundaria y terciaria).

### ***1.6.2.2 Fuentes primarias.***

Fueron expertos y actores de la cadena productiva desde el consejo comunitario (los miembros de la Junta directiva, representante legal, operarios de centro de beneficio, productores de cacao), y a nivel municipal (empresarios cacaoteros locales, regionales y profesionales locales). Se revisaron tanto el censo poblacional del consejo 2012, así como el Diagnóstico Fairtrade 2016 del Consejo Bajo Mira y Frontera, y un diagnóstico actualizado del desempeño de la cacaocultura en el consejo comunitario.

### ***1.6.2.3 Fuentes secundarias.***

Las fuentes de información secundaria que se tuvo en cuenta son:

- Informes Técnicos Internacionales del sector cacao especiales y su agroindustria.
- Informes Técnicos Nacionales de la cadena productiva de cacao y su agroindustria en Colombia.
- Informes Técnicos regionales y locales de la cadena productiva de cacao y su agroindustria en el Departamento de Nariño y en el municipio de Tumaco.
- Pla de Desarrollo Departamental y Municipal
- Informes Científicos

### ***1.6.2.4 Fuentes terciarias.***

Las fuentes de información terciarias que se tuvo en cuenta son:

- Artículos científicos producto de investigación en planeación estratégica y prospectiva del sector cacao.
- Libros que exponen la teoría de la planeación estratégica y prospectiva.

***1.6.2.5 Actividades específicas desarrolladas, teniendo en cuenta el marco lógico de la investigación y los procedimientos previamente definidos.***

- Caracterizar el agronegocio del cacao fino y de aroma en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, teniendo en cuenta producción, consumo, exportación, importación y precios.

En cumplimiento de este objetivo se implementó 4 actividades, tales como: el análisis del desempeño de la cadena productiva en el territorio colectivo, el desarrollo del modelo conceptual de la cadena productiva desde el territorio, análisis de variables de comparación Benchmarking y la realización de la vigilancia tecnológica y comercial de la cadena productiva desde el territorio.

- Para el análisis del desempeño de la cadena productiva desde el territorio y desarrollando su modelo conceptual.

Se tuvo en cuenta 18 variables, las cuales son: 1) Presencia proveedores materiales y equipos, 2) Número de productores, 3) Tipo de productores, 4) Presencia de comisionistas y/o acopiadores, 5) Presencia de industria local, 6) Presencia de asociaciones de productores, 7) Presencia de redes de cacao en el territorio, 8) Rendimiento por unidad de área, 9) Promedio de producción por finca, 10) Área de cacao sembrada, 11) Producción total de cacao fino y de aroma, 12) Producción total de cacao convencional, 13) Cantidad de cacao mercado nacional, 14) Cantidad de cacao exportación, 15) Precios de compra al productor, 16) Precios de venta a la industria, 17) Costo de la actividad cacaotera, 18) Porcentaje de conversión en el secado del cacao.

Los indicadores de dichas variables se pudieron obtener mediante la aplicación de encuestas. La información obtenida se digitalizó y consolidó en una Base Datos Excel, con lo que se realizó diferentes análisis estadísticos que permitieron vislumbrar la realidad competitiva actual de la cadena del cacao en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

Es así que para la indagación de la información primaria en campo se determinó una muestra mínima significativa de 45 encuestas, sin embargo para mayor precisión se aplicaron 66, siendo que para la obtención de dicha muestra mínima significativa, se utilizó la siguiente fórmula estadística estudiada por Riasco (2017):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = es el nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores z)

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p ó 100%-p.

N = es el tamaño de la población total (en esta la población es finita)

e = error de estimación máximo aceptado para la investigación

Para este caso, el cálculo se hizo a partir del censo de productores de cacao Fairtrade del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (2016b), que comprende una población total de 924 productores, eligiendo de manera aleatoria el grupo de productores a ser encuestados a partir de dicho censo, se trabajó con un nivel de confianza (Z) del 90%, un error de estimación del 12%, y siendo que en este caso no se cuenta con una población con un atributo específico deseado, entonces se asumió a p = 50% y q = 50%.

Por lo anterior se diseñó un formato de encuesta donde se indagó información que permitiera caracterizar el agronegocio del cacao en el territorio colectivo, conforme a las 18 variables antes mencionadas.

- Para el desarrollo del modelo conceptual de la cadena productiva cacao en el consejo comunitario.

Se utilizaron los datos obtenidos en campo mediante la aplicación de las encuestas, para diseñar una estructura y/o modelo de cadena específicamente con la realidad que existe en el territorio colectivo, pero adicionalmente el modelo cuenta con datos precisos según las variables evaluadas.

- Para el análisis de las variables de comparación Benchmarking.

Se seleccionaron 8 variables caracterizadas porque han sido el núcleo fundamental de los trabajos de planeación desde una perspectiva sub-sectorial general, que se han desarrollado en Colombia con horizonte de implementación desde el 2001 hasta el 2022, dichas variables: 1) Precios competitivos, 2) Política de distribución de excedentes con productores proveedores, 3) Capacidad financiera, 4) Capacidad de exportación, 5) Capacidad de comercialización al mercado nacional, 6) Nivel de parametrización administrativa y contable, 7) Procesos de beneficio estandarizados para producción de cacao de calidad, 8) Capacidad de negociación y comercialización autónoma.

De igual manera, el análisis se desarrolló sobre organizaciones y/o comercializadoras de cacao que operan en el territorio y en el casco urbano de Tumaco. Se tuvieron en cuenta las siguientes organizaciones:

- ✓ Chocolate Tumaco
- ✓ Comcacao SAT
- ✓ Unidad Comercial del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera
- ✓ Corpoteva
- ✓ Cortepaz

Estas organizaciones se eligieron, por cuanto su estrategia socioempresarial tiene como objetivo principal, transferir los mayores beneficios a los pequeños productores.

- Para la realización de la vigilancia tecnológica y comercial de la cadena productiva del cacao en el territorio, en Colombia y en el mundo.

Se tuvo en cuenta 7 factores o temáticas, los cuales son el resultado que comparten diferentes estrategias de planeación desde una perspectiva sub-sectorial general en Colombia, estrategias que presentan horizonte de implementación desde el 2001 hasta el 2022, dichos factores son: 1) Rendimientos y producción -aquí ingresa mejoramiento genético-, 2) Exportación y acceso a nuevos mercados, 3) Beneficio y calidad, 4) Acompañamiento técnico y transferencia de tecnología, 5) Coordinación efectiva de los eslabones de la cadena, 6) Mejoramiento de la organización empresarial de los productores 7) Transformación y productos derivados.

Se adaptó parcialmente el modelo propuesto por Morcillo (2019) citado por Fuentes (2011, pp 51-53), siendo que para la obtención de la información se hizo el seguimiento a las tendencias y capacidades en investigación y desarrollo tecnológico en el territorio colombiano e Iberoamérica, haciendo una proyección temporal de los últimos 5 años, empezando desde el 2014, pero también se tuvo en cuenta información relacionada de otras latitudes del mundo que pudieran encontrarse publicadas en las sitios de búsquedas y/o bases de datos utilizadas.

Para la búsqueda se utilizó Google Académico, el cual es un buscador especializado en línea que permite localizar documentos de carácter académico como artículos, tesis, libros, patentes, materiales de congresos y resúmenes de fuentes diversas como editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios de preprints, universidades y otras organizaciones académicas (Universidad del País Vasco), de igual manera la búsqueda también se apoyó en otros sitios digitales de consulta tales como: los archivos digitales de la Biblioteca Nacional, la Biblioteca Virtual de la Universidad de Nariño, La Biblioteca Virtual de la Universidad Nacional, Publicaciones de FEDECACAO, Publicaciones de AGROSAVIA (antes CORPOICA), Superintendencia de Industria y Comercio, resultados de diferentes proyectos de

desarrollo implementados a nivel local, así como consulta y solicitud de información de manera física en oficinas de instituciones y/o expertos, asociados a la realización de investigaciones y/o innovaciones tecnológicas en cacao.

Dicha información se consolidó en una Base de Datos Excel, con la cual se realizó estadística descriptiva (o deductiva), obteniendo figuras, tablas de frecuencia, histogramas de tendencias entre otros.

- Identificar las tendencias, los factores de cambio, y seleccionar las variables estratégicas.

Para el cumplimiento de este objetivo se implementó la metodología explicada por Ortiz (2017), teniendo en cuenta cuatro momentos que son: momento 0 – Análisis de información de fuentes secundarias, al igual que la consolidación de la información primaria obtenida del diagnóstico de campo de las familias cacaocultoras del territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera; momento 1 – Construcción de los Árboles de Competencia de Marc Giget, identificación preliminar de factores de cambio y selección de variables clave; momento 2 – Diseño de escenarios y selección de escenario apuesta; momento 3 – redireccionamiento estratégico (formulación de las estrategias).

#### Momento 0

Este momento se desarrolló en reuniones internas de trabajo, donde se analizó la información consolidada a partir de la revisión de bibliografía secundaria, y los resultados de la información primaria, producto del diagnóstico de fincas cacaoteras, desarrollado en el marco de este estudio. Es así que se consolidó un listado preliminar de factores de cambio, con el cual se desarrolló el momento 1.

#### Momento 1

Este se desarrolló a través de un taller, para el cual y a través de conversaciones de miembros de la junta de gobierno, se acordó elegir como participantes a las personas del territorio con mayor experticia en el cultivo de cacao, así como a los mas conocedores del

proceso de comunidades negras, y en particular del proceso en el consejo bajo mira, es así que el grupo quedó conformado por los miembros de la junta de gobierno del consejo en su totalidad, líderes cacaocultores del territorio colectivo, y personal técnico expertos en cacao y en gestión ambiental, colaboradores del consejo comunitario. En la tabla 27 se presenta el perfil de los participantes pertenecientes a la Junta de Gobierno del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

Tabla 27.  
*Perfil de los participantes pertenecientes a la Junta de Gobierno del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

No	Nombres y apellidos	Cédula	Vereda	Zona geográfica del territorio	Rol	Perfil
1	Lidoro Hurtado Quiñones	87941726	Bocas de Guabal	2	Representante Legal	Productor de cacao. Líder comunitario, con más de 20 años de experiencia, experto en el proceso de comunidades negras.
2	Nire Maritza Landazuri	59681961	Brisas del acueducto	1	Presidente de la junta de gobierno	Líder comunitaria con 5 años de experiencia representando al consejo bajo mira, experta en primera infancia y educación básica.
3	Paterson Adriano Arboleda	87949473	Chontal Frontera	4	Vicepresidente de la junta de gobierno	Ingeniero Agroforestal experto en cacao, con 5 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
4	William Mina Quiñones	1087124228	Nueva Independencia	3	Secretario de la junta de gobierno	Técnico en producción de cacao, extensionista rural en cacao, 5 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
5	Alvaro Iván Rosero Sinisterra	1004639372	Papayal Playa	3	Secretario suplente de la junta de gobierno	Líder comunitario con 2 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
6	Segundo Ricardo Montaña	98428508	Congal Frontera	4	Tesorero de la junta de gobierno	Líder comunitario, técnico en seguridad ocupacional, 5 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
7	Willintong Guerrero Jacome	13056853	Playon	2	Tesorero suplente de la junta de gobierno	Cacaocultor con más de 30 años de experiencia, Líder comunitario con 2 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
8	Sigifredo Benavides Zamorano	13057860	Pueblo Nuevo	2	Fiscal de la junta de gobierno	Cacaocultor y silvicultor con más de 30 años de experiencia, Líder comunitario con 5 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
9	Hector Alonso Hurtado Segura	87946354	Bocas de Cajapi	1	Vocal de la junta de gobierno	Técnico en producción de cacao, extensionista rural en cacao, 2 años de experiencia representando al consejo bajo mira.
10	Elida Maryoli Estacio Malava	1087119232	Medio San Isidro	1	Vocal de la junta de gobierno	Agricultora, productora de cacao, con 2 años de experiencia representando al consejo comunitario.

Fuente: Este estudio

De igual manera como participantes del taller tambien se tuvo la presencia de tres miembros del consejo de mayores, quienes aportaron su conocimiento entorno al proceso de comunidades negras, la visión desde los mayores entorno a la lucha por la defensa del derecho al territorio que historicamente se ha ocupado en Colombia, y en especial las comunidades del consejo bajo mira, y como la cadena productiva del cacao debe aportar para continuar materializando la lucha por el territorio. Los participantes son los que se relacionan en la tabla 28.

Tabla 28.

*Perfil de los participantes pertenecientes al Concejo de mayores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

No	Nombres y apellidos	Cédula	Vereda	Zona geográfica del territorio	Rol	Perfil
1	Carmen Gloria Pereira	59664989	Viguaral el Progreso	4	Vicepresidenta del Concejo de Mayores	Líder comunitaria con mas de 35 años de experiencia en el proceso de comunidades negras. Es cacaocultora y pianguera de toda la vida.
2	Abad Palacios Bonilla	5362069	Congal Frontera	4	Vocal Concejo de Mayores	Líder comunitario con mas de 35 años de experiencia en el proceso de comunidades negras. Es cacaocultor y pescador de toda la vida.
3	Francisco Cortes	12905243	Nueva Unión	3	Vocal Concejo de Mayores	Líder comunitario con 2 años de experiencia en el concejo de mayores del consejo bajo mira. Es cacaocultor de toda la vida, y ejerce la curandería en el territorio.

Fuente: este estudio

El otro perfil de participantes que hizo parte del taller, correspondió a 4 cacaocultores líderes de la cadena productiva en el territorio, representantes uno por zona geográfica, teniendo en cuenta que el territorio colectivo se encuentra dividido en 4 zonas, y los técnicos y/o profesionales colaboradores del consejo comunitario. Ellos se relacionan en la tabla 29.



Tabla 29.

*Perfil de participantes adicionales cacaocultores y técnicos profesionales colaboradores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

No	Nombres y apellidos	Cédula	Vereda	Zona geográfica del territorio	Rol	Perfil
1	Nixo Grueso Correa	87941741	Bajo Jagua	1	Administrador de empresas. Cacaocultor.	Profesional cacaocultor del territorio colectivo, con mas de 15 años en la cadena productiva del cacao y la palma de aceite.
2	Silvio Benavides	2724139	Pueblo Nuevo	2	Cacaocultor	Cacaocultor con mas de 50 años de experiencia en la cadena productiva de cacao.
3	Segundo Clemente Torres	12909955	Nueva Unión	3	Cacaocultor	Cacaocultor con mas de 40 años de experiencia en la cadena productiva de cacao.
4	Cesar Requetet Landazuri	12918773	Santo Domingo Vuelta del Carmen	4	Cacaocultor	Cacaocultor con mas de 30 años de experiencia en la cadena productiva de cacao.
5	Heber Leonardo Silva	87949001	Zona urbana		Ingeniero Agroforestal	Profesional del territorio colectivo, experto en extensionismo rural en la cadena productiva de cacao, experto en la gestión de proyectos productivos y gestión ambiental. Con aproximadamente 10 años vinculado como profesional con el consejo comunitario.
6	Omar Revelo Castañeda	87948001	Zona urbana		Ingeniero Agroforestal	Experto en extensionismo rural en la cadena productiva de cacao, experto en la gestión de proyectos productivos y gestión ambiental. Con aproximadamente 6 años vinculado como profesional con el consejo comunitario.
7	Alejandro Angulo	12917374	Zona urbana		Ingeniero de Sistemas	Experto en extensionismo rural y en manejo de bases de datos, experto en la gestión de proyectos productivos. Con aproximadamente 5 años vinculado como profesional con el consejo comunitario.

Fuente: Este estudio

El taller se inició haciendo un comparativo del pasado y presente de la cadena productiva de cacao desde el territorio colectivo del consejo bajo mira, así como la visión de futuro, mediante la metodología del **Árbol de Competencias de Marc Giget**, consolidando la matriz del cambio, identificando: cambios presentidos, cambios anhelados y cambios temidos; seguidamente se hizo el análisis de los aspectos favorables y desfavorables del consejo

comunitario en torno a la cadena productiva de cacao, mediante la aplicación de una **Matriz DOFA**.

**Nota:** es importante aclarar que todo el proceso del momento 1, descrito anteriormente, el equipo investigador, también lo surtió en su totalidad de manera interna previamente, con lo cual ya se había consolidado un grupo de factores de cambio. Por lo tanto con la implementación del momento 1 con los participantes comunitarios, se validó y complementó los factores de cambio que se habían prediseñado por parte del equipo investigador con el aporte de los participantes comunitarios y expertos, pudiendo enriquecer las conclusiones preliminares a partir de la diversidad de visiones y pensamientos, que generaron aportes muy valiosos, garantizando así el enfoque diferencial del trabajo.

Una vez los factores fueron definidos, se los clasificó y agrupó en externos e internos, teniendo en cuenta su naturaleza, factores externos: (investigación y desarrollo, financiero, producción, comercialización y marketing, logística, tecnología, comunicaciones), factores internos (demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico, ecológico) y se desarrolló un proceso de operacionalización de los mismos, especificando: el factor, ¿en que consiste?, ¿Qué ocurre actualmente con dicho factor?, y ¿con que indicadores se puede medir?.

Posteriormente, se realizó la selección de los factores de cambio claves, mediante la aplicación del **Ábaco de Françoise Regnier**, siendo que para dicha selección, los factores fueron calificados a través de una matriz de evaluación de importancia (tabla 30), por todos los participantes.

Tabla 30.  
*Matriz de calificación del nivel de importancia de cada uno de los factores de cambio identificados*

Factor de cambio	Nivel de importancia					
	Muy importante	Importante	Duda	Poco importante	Nada importante	Sin respuesta

Fuente: este estudio

La calificación de cada factor por los participantes del taller, obedecía a la pregunta: ¿Qué tan importante es el factor X para fortalecer la cadena productiva de cacao, desde el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera?

Finalmente en este momento, también se seleccionaron las variables estratégicas, mediante el método de **Análisis Estructural**, para lo cual se utilizó el **software libre denominado MICMAC**, del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, el cual además de manejar estas relaciones directas también incluye y calcula las relaciones indirectas. Las variables del sistema, correspondieron a los factores claves seleccionados y operacionalizados. Para poder aplicar el MICMAC, se debió de manera preliminar, hacer una evaluación de causalidad, dando calificación a cada una de las variables del sistema, para lo cual se debió utilizar una matriz de evaluación causa efecto (Figura 4).

		1. Variables Internas												2. Variables Externas											
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
a. Variables Internas	V1	X																							
	V2		X																						
	V3			X																					
	V4				X																				
	V5					X																			
	V6						X																		
	V7							X																	
	V8								X																
	V9									X															
	V10										X														
	V11											X													
	V12												X												
b. Variables Externas	V13													X											
	V14														X										
	V15															X									
	V16																X								
	V17																	X							
	V18																		X						
	V19																			X					
	V20																				X				
	V21																					X			
	V22																						X		
	V23																							X	
	V24																								X

Figura 4. Matriz de evaluación de causalidad para las variables que interactúan en la cadena productiva del cacao, desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

La calificación a las variables del sistema realizada por cada uno de los participantes, se hizo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Se respondió a la pregunta ¿la variable a o b es causa de la variable 1 o 2 (Ver figura 3)?, el análisis se puede hacer en doble sentido. Para responder existieron diferentes opciones de respuesta, así:

Si la respuesta es, No es causa; entonces se califica cero (0)

Si la respuesta es, Si es causa; entonces se discrimina así:

Causa fuerte, se califica tres (3)

Causa moderada, se califica dos (2)

Causa débil, se califica uno (1)

Causa potencial, se califica con p (p)

Las calificaciones que se consignaron en cada una de las respectiva celdas de la matriz, que relaciona a una variable con otra, se hizo en consenso de todos los participantes, en el turno de calificación de cada variable.

Las variables que se eligieron como estratégicas fueron las que se ubicaron en el cuadrante positivo para los ejes XY del plano de salida del programa MICMAC, tanto en la evaluación de las relaciones directas, así como en el de evaluación de relaciones indirectas, variables que se conocen como “**variables de enlace**”.

Con las variables estratégicas obtenidas a partir del análisis MICMAC se diseñaron los objetivos estratégicos, paso seguido, la identificación de actores estratégicos relacionados con dichos objetivos. Así mismo, al listado de actores identificados se le aplicó un análisis de influencias mediante el software MACTOR 2.0.2

- Formulación de posibles escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, y selección del escenario apuesta.

Para la formulación de los escenarios se aplicó un **Análisis Morfológico**, partiendo de las variables estratégicas resultantes, se construyeron todas las hipótesis de evolución posibles que se podían dar por cada una de las variables, es así que por cada variable las hipótesis de futuro representaron cuatro posibles tendencias de evolución, de la siguiente forma:

- a. Evolución tendencial o inercial: la variable continúa con la tendencia actual.
- b. Evolución negativa: la variable desmejora en su resultado de desempeño.
- c. Evolución positiva: la variable genera resultado leve de desempeño positivos.
- d. Evolución de ruptura: la variable evoluciona generando cambios sustanciales al sistema.

Una vez todas las posibles hipótesis se diseñaron por parte del equipo investigador, las mismas se sometieron a la plenaria de participantes para: la validación y calificación de probabilidad, obteniéndose en primer lugar el listado de hipótesis definitivo, y en segundo lugar las hipótesis para formar el escenario más probable. Esto se hizo a través de una matriz en excel que confrontó a cada hipótesis preliminar diseñada, con la percepción de “acuerdo” o “desacuerdo”, de la plenaria de participantes, siendo que en tiempo real se hizo el ajuste recomendado por la misma.

La evaluación anterior debió responder a la pregunta: ¿Cuál es el desempeño de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, que se quiere para el futuro?

Posteriormente, se escogieron las diferentes hipótesis que representan respectivamente a los escenarios puros, estos son: el escenario tendencial, el escenario optimista, el escenario pesimista y el escenario de ruptura. Esta actividad se hizo a través de una matriz en excel que ordenó al respectivo escenario, las variables y las hipótesis representativas.

Finalmente se escogieron las hipótesis que mejor representan los escenarios duales, estos son los dos escenarios alternativos.

- Redireccionamiento estratégico para la producción, beneficio y Comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

A los objetivos estratégicos obtenidos, a partir de las variables estratégicas identificadas, se les aplicó un Análisis de Importancia y Gobernabilidad – IGO, con el fin de verificar la pertinencia de los objetivos planteados y el dominio que se tiene sobre los mismos.

Con los elementos antes definidos se procedió a redactar el escenario apuesta y se definió la agenda prospectiva 2020 – 2024 a implementar.

## **2. Características e historia del consejo comunitario bajo mira y frontera**

El Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera es una organización étnica de territorio colectivo de comunidades negras legalmente constituida, perteneciente al Distrito de Tumaco departamento de Nariño, fue constituida el 11 de mayo de 1997, y desde su creación hasta la fecha, han pasado 7 Representantes Legales, repitiendo últimamente el señor Lidoro Hurtado Quiñones (2018 – 2020); el gobierno nacional otorgó el derecho a la propiedad colectiva de las "Tierras de las Comunidades Negras", bajo resolución de titulación colectiva No. 000046 del 21 de julio de 2003, expedida por el INCORA, que comprende una superficie de 46.481 hectáreas con 9.407 metros cuadrados (correspondiente al 12,23% del área total del municipio de Tumaco); identificada con Registro Único Tributario bajo el NIT. 840.000.233-7; registrado en la Oficina de Instrumentos públicos de Tumaco, bajo la partida No. 252 – 24729 e inscrito en el Registro Único Nacional de Organizaciones de Base y Consejos Comunitarios de Comunidades Negras Afrocolombianas Raizales y Palenqueras del Ministerio del Interior con resolución No. 0055 del 4 de abril de 2019.

Desde su constitucion se ha enmarcado en los mandatos ancestrales para el auto gobierno: libertad, identidad, autonomía, dignidad, territorio, solidaridad, no violencia, participación, diálogo y la justicia; principios que han ocupado la agenda de las juntas de gobierno de los inmediatos pasados 12 años, en pro de la defensa del territorio colectivo, la protección de los recursos naturales y el desarrollo socioeconómico de las familias que le habitan.

Como territorio colectivo cuenta con una poblacion de 9416 personas, que hacen 2354 familias, de estas el 58% se dedican a la produccion agricola, el 16% a la pesca artesanal, y el 26% restante se reparten entre contratistas y otras actividades productivas; de tal forma, que la actividad productiva de Cacao, representa el 47% de la producción agrícola del territorio colectivo, por cuanto, el CCBMF aporta el 18,54% de la producción total de cacao en grano de Tumaco, con 286,45 Tm/año Consejo Comentario Bajo Mira y Frontera (2016b).

En el proceso de gestión y desarrollo del territorio, como Consejo Comunitario se ha enfrentado a múltiples problemas, que han afectado la vida de esta comunidad. Entre las que se pueden citar: “El ingreso de cultivos de uso ilícito, migración hacia la ciudad de las familias cacaoteras, fumigación por aspersión aérea con glifosato a los cultivos de subsistencia y pan coger, contaminación de fuentes hídricas, ampliación de la frontera agrícola, degradación del suelo y una falsa economía insustentable por el narcotráfico.

No obstante, las familias cacaoteras han demostrado un alto nivel de resiliencia, y con el apoyo de la cooperación internacional, y los gobiernos nacionales, departamentales y locales han aunado esfuerzos que les han permitido reactivar las unidades productivas con labores de siembras nuevas, resiembra, rehabilitación, con acompañamiento y asistencia étnicas.

Es así que entre el 2003 y 2005 se inició el proceso de fortalecimiento organizativo y productivo, en el marco del programa ECOFONDO/FONDO HOLANDA, que tuvo por objeto: fortalecer la soberanía y autonomía alimentaria, uso eficaz y manejo sostenible de los recursos naturales, reconversión de un modelo productivo generalizado, respeto y defensa de la biodiversidad y la diversidad étnica y cultural. Este ciclo dejó como producto:

- El Plan de vida del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.
- Se sembraron 50 hectáreas de cacao.
- Capacitaciones en derechos étnicos.
- Se estableció un área de manejo forestal (100 hectáreas) entre las veredas Bocas de Guabal, Bajo Guabal, Bocana Nueva y Congal.

En 2005 se implementó el programa COLOMBIA FORESTAL, el cual fue acordado entre el gobierno colombiano y la USAID, para contribuir a aumentar la competitividad del sector forestal comercial y su contribución al PIB del país. El avance en este propósito redundaría en el desarrollo de actividades productivas como alternativa a los cultivos ilícitos. En el marco de este programa se obtuvieron los siguientes resultados:

- Censo forestal del consejo comunitario.
- Cartografía forestal.
- Se sembró 80 hectáreas nuevas de cacao, y 50 hectáreas para rehabilitación.
- Cartillas de aprovechamiento forestal.
- Se determinaron las Unidades de Corta Anual – UCA.
- Formulación del plan de aprovechamiento y manejo forestal del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, el cual en la actualidad se encuentra suspendido.

En 2006 se implementó el programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal (ADAM), con lo cual se logró lo siguiente:

- Se construyó el Reglamento Interno de Gobernabilidad del Territorio colectivo.
- Se complementó el trabajo del Plan de Manejo Forestal.
- Se construyó una Escuela en la vereda Guachal Barranco.

En 2007 se inició con la implementación del programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS) de USAID. En el marco de este se tuvieron los siguientes resultados:



- Se creó la empresa comunitaria para el aprovechamiento forestal, y se inició con el proceso de aprovechamiento.
- Estudio de factibilidad de la comercialización de madera dando resultado negativo para el aprovechamiento forestal.
- Se construyó una piladora de arroz.
- Se construyó el primer centro de acopio de cacao.
- Se fortaleció un equipo de monitoreo forestal.

Entre el 2008 y 2012, con el apoyo del Programa MIDAS de USAID y ACCION SOCIAL, se ejecutó el proyecto “Conservación del Bosque Natura, proceso que dejó una alta capacidad de manejo logístico y financiero del consejo comunitario, al igual que se implementó unidades productivas de cacao (300 hectáreas), se capacitó personal profesional y técnico del territorio y de Tumaco, logrando dejar capacidad instalada en la organización y la región.

Entre el 2012 y 2015 se implementó el programa COL KA/53, financiado por el gobierno nacional para hacer frente a los cultivos ilícitos e impulsar el desarrollo alternativo, proceso que permitió que el consejo avanzara en el fortalecimiento productivo, socioempresarial y organizativo.

Entre 2016 y 2017 se avanzó con actividades intermitentes de comercialización, por falta de suficiente capital de trabajo, sin embargo hoy se cuenta con una organización con mayor madurez, con una sólida capacidad operativa, logística y de gestión financiera que continúa sosteniendo y liderando un proceso de consolidación de una estrategia comercial para uno de los productos tradicionales del territorio y la región “el cacao”, siendo que el objetivo es poder fortalecer dicha dinámica y las otras existentes en el territorio, para mejorar y dignificar el trabajo y la vida de las familias en el consejo comunitario, así como, continuar luchando para garantizar la defensa del territorio colectivo, los recursos naturales y la cultura, en tiempos de paz y posconflicto.

Bajo dicho escenario y condiciones, se inició como Unidad de Negocio Comercial hace seis (6) años, en el proceso de producción, beneficio y comercialización de cacao, con el apoyo de la cooperación internacional y los esfuerzos del consejo comunitario, que tiene como propósito hacer del cultivo de cacao una actividad rentable para las familias cacaocultoras del territorio; hasta la fecha se han logrado exportar 30 toneladas de cacao en grano seco, en el año 2015 se participó en el Salón del Chocolate de París, ganando premio a uno de los mejores cacaos del mundo, Galardon que ha venido beneficiando a 924 familias que hacen parte de la unidad comercial, permitiendo que los productores reciban un precio mas justo al momento de la transacion como proveedores de materia prima (Cacao en grano seco y freco), conjuntamente propiciado que se les pueda proveer de asistencia tecnica integral y continua.

## **2.1 Estructura organizativa**

Según el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (2015) la estructura orgánica del consejo se compone de una instancia de máximo gobierno y de toma de decisión para iniciativas propias y de foráneos, de entidades gubernamentales y no gubernamentales a desarrollarse en el territorio, que es la Asamblea General, la cual está constituida por las Juntas Veredales delegatarias de cada una de las veredas del Territorio Colectivo (52 veredas en total). Con la mitad más 1 se conforma cuórum. La Junta Veredal es la máxima autoridad de gestión y de toma de decisión a nivel de cada asentamiento o comunidad veredal, están conformadas por 9 miembros.

**La Junta de Gobierno:** Es la instancia organizativa que ejerce el gobierno étnico y administra con autonomía los bienes del territorio colectivo, ajustados a un reglamento interno de gobernabilidad. Esta se compone de varios miembros representantes de núcleos de veredas pertenecientes a cada una de las zonas geográficas del territorio colectivo. Actualmente la componen 3 miembros de la zona uno, 2 miembros de la zona dos, 2 miembros de la zona tres, y dos miembros de la zona cuatro, para un total de 9 miembros (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, 2015).

**El Representante Legal:** Representa jurídicamente a la comunidad, al igual que tiene la función de planificar el desarrollo del territorio colectivo, gestionar los proyectos de interés comunitario teniendo en cuenta el Plan de Vida (Plan de Etnodesarrollo), al igual que ordenar el gasto<sup>21</sup>.

**El Consejo de Mayores:** Es la máxima autoridad cultural y espiritual tradicional del territorio colectivo. La conforman hombres y mujeres sabedores locales que normalmente practican un arte, o tienen conocimiento especial tradicional (curandero, partera, marimbero, etc)<sup>22</sup>.



Figura 5. Organigrama de la Estructura Organizativa y Administrativa del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Fuente: Plan quinquenal de etnodesarrollo 2016 - 2020

**Los Comités de Etnodesarrollo:** Son instancias organizativas de logística y ejecución práctica de acciones a nivel de cada asentamiento o comunidad veredal, zonal y territorial, correspondientes de manera respectiva a un determinado sector de desarrollo social. (Ejemplo:

<sup>21</sup> Ibídem

<sup>22</sup> Ibídem

comité de gestión ambiental, comité de agua y saneamiento básico, comité de salud, comité de educación, comité de deporte, etc)<sup>23</sup>.

Las instancias que se muestran en el organigrama de la figura 5, tales como: veedurías, Fondo Bajo Mira y Frontera y unidad de negocio para la comercialización de cacao, están en proceso de formación y fortalecimiento, por lo que algunos no existen aún (por ejemplo: el Fondo Bajo Mira).

## **2.2 Visión**

Nuestro Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, será reconocido, tanto en el territorio colectivo propio como fuera de él, como una organización de Gobierno, con un Consejo de Mayores como su máxima autoridad cultural y espiritual, que permita alcanzar un territorio colectivo ordenado y zonificado de acuerdo con los usos tradicionales y los ritmos de los ecosistemas naturales, libres de cultivo de uso ilícito, con una comunidad que convive solidariamente haciendo uso de su autonomía territorial, la soberanía alimentaria y en completa identidad con los valores propios de su cultura, para consolidar de esta manera, una dinámica organizativa subregional con posicionamiento y representatividad política en distintos niveles (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera , 2015, p.03).

## **2.3 Misión**

Impulsando la apropiación de los Planes y programas estratégicos en las áreas del etnodesarrollo, el bienestar social, la cultura, los recursos naturales y el ambiente, tales como el plan de Manejo Integral Ambiental y el Fortalecimiento del Proceso Organizativo, el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, tiene como misión, gobernar y administrar el territorio colectivo a través de una reglamentación interna concertada, que facilite la reafirmación étnico-cultural, la promoción del etnodesarrollo, la defensa y preservación de los derechos ancestrales,

---

<sup>23</sup> *Ibidem*

la conservación y protección de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida en general de los pobladores (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera , 2015,p.03).

#### 2.4 Unidad de beneficio y comercialización de cacao del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (unidad de negocio)

Es una estrategia socioempresarial comunitaria creada en el año 2015, como la segunda fase de consolidación del proceso de producción y comercialización de cacao fino y de aroma desde el territorio colectivo. Presenta una estructura operativa que depende de la Junta de Gobierno del Consejo Comunitario y el Representante Legal, operando bajo la identidad jurídica y tributaria del consejo comunitario. Está coordinada por un profesional experto en el área técnica y administrativa y un equipo de colaboradores operativos: un supervisor de inventarios y control de calidad en Bodega Tumaco y Centro de Acopio el Descolgadero, un operario en la Bodega Tumaco, y Dos Operarios en el Centro de Acopio Descolgadero.

En la figura 6 se presenta la estructura organizativa de la unidad de negocio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

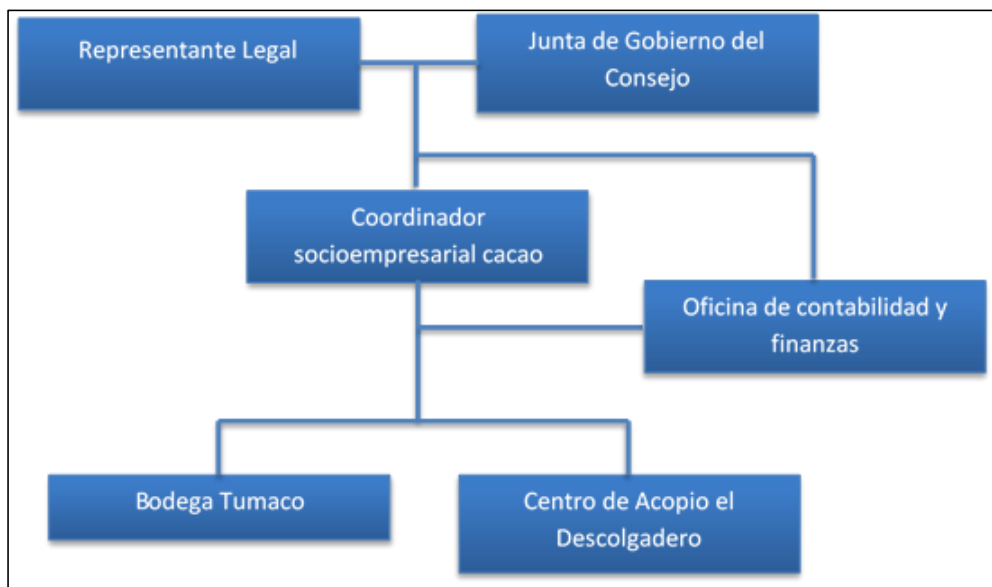


Figura 6. Organigrama de la Estructura Administrativa y Operativa de la Unidad de Beneficio y Comercialización de cacao del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Fuente: este estudio a partir de descripción del coordinador socioempresarial de cacao 2019.

Desde su creación a inicios del 2015 hasta finalizar el 2019, la unidad de negocio en mención ha podido acopiar, beneficiar y comercializar 83,12 Toneladas de cacao en grano seco, representando una venta bruta de seiscientos ochenta y dos millones ochocientos treinta y un mil pesos m/cte (\$682.831.000), correspondiente a 16,6 Ton/año de cacao en grano seco, y ventas anuales de ciento treinta y seis millones quinientos sesenta y seis mil doscientos pesos m/cte (\$136.566.200).

En cuanto a logística productiva, la Unidad de Acopio y Beneficio de cacao del consejo cuenta con un secador artificial a gas de 2,5 Ton de Capacidad, Dos secadores artificiales a gas de 0,5 Ton de capacidad cada uno, Dos Casetas de Fermentación con capacidad para 2,4 Ton de cacao en baba, Dos Casa Elba para secado a sol del cacao, la Casa Elba 1 con un área efectiva de secado de 104 m<sup>2</sup>, y la Casa Elba 2 con un área de secado efectiva de 115 m<sup>2</sup>. También 2 clasificadores mecánicos con capacidad de clasificado cada uno de 0,35 Ton/día. Además, un área de bodega con capacidad para 45 toneladas de cacao en grano seco embalado listo para ser enviado a la industria, volumen que se puede almacenar de manera holgada. Todo lo anterior ubicado en la vereda el Descolgadero en un área operativa de 3.500 m<sup>2</sup>, dentro de un cerramiento perimetral construido en columnas en concreto y ladrillo bloque de 260 metros de perímetro y altura de 3 metros.

Sin embargo, existe subutilización de algunas estructuras, por diferentes causas: falta de adecuación, otras por que cumplieron su ciclo de vida, y además porque no hay proporcionalidad entre la capacidad de las unidades de fermentación y el sistema de secado a sol, por lo anterior se cuenta actualmente con una capacidad de proceso de 2,5 Ton/mes de cacao en grano seco fino aroma, lo que representa el 9,12% del potencial productivo total del territorio colectivo, sin embargo se ha estado procesando y comercializando tan solo el 5,04% de dicho potencial productivo.

### **3. Análisis del entorno del consejo comunitario bajo mira y frontera**

#### **3.1 Entorno social y demográfico**

De acuerdo al censo DANE (2005), el Distrito de Tumaco para el año 2019 cuenta con una población de 217.079 habitantes, ubicándose el 57% en zona urbana y el 43% en el resto (zona rural) del distrito, en la misma línea indica que el 49,8% son hombre y el 50,2% son mujeres. Adicionalmente, los colombianos tenemos una aspeza de vida al nacer de 74 años.

El entorno social del Consejo Bajo Mira del municipio de Tumaco, donde se desarrolla la actividad de producción, beneficio y comercialización de cacao, está influenciada y dinamizada predominantemente por población de etnia afrocolombiana (Negros del pacifico sur de Colombia). En el diagnóstico para este estudio se encontró que comunmente, el núcleo familiar cacaotero se compone de un promedio de 3 miembros, siendo que la mayor parte de la población es joven entre los 2 y 35 años de edad con un 60%, el 27% de la población se encuentra entre los 36 y 59 años de edad y el 13% restante se encuentra entre los 60 años de edad o más (gráfico 1). Por su parte el cabeza de familia, normalmente es la figura masculina en un 73%, sin embargo, el 27% de los hogares cuentan con una figura femenina como cabeza de familia, quienes direccionan toda la actividad productiva en el cultivo de cacao en sus respectivas fincas. Es así que las mujeres del consejo son grandes protagonistas en la agricultura cacaotera, bien como mujeres cabeza de hogar y/o como parte de la agricultura familiar.

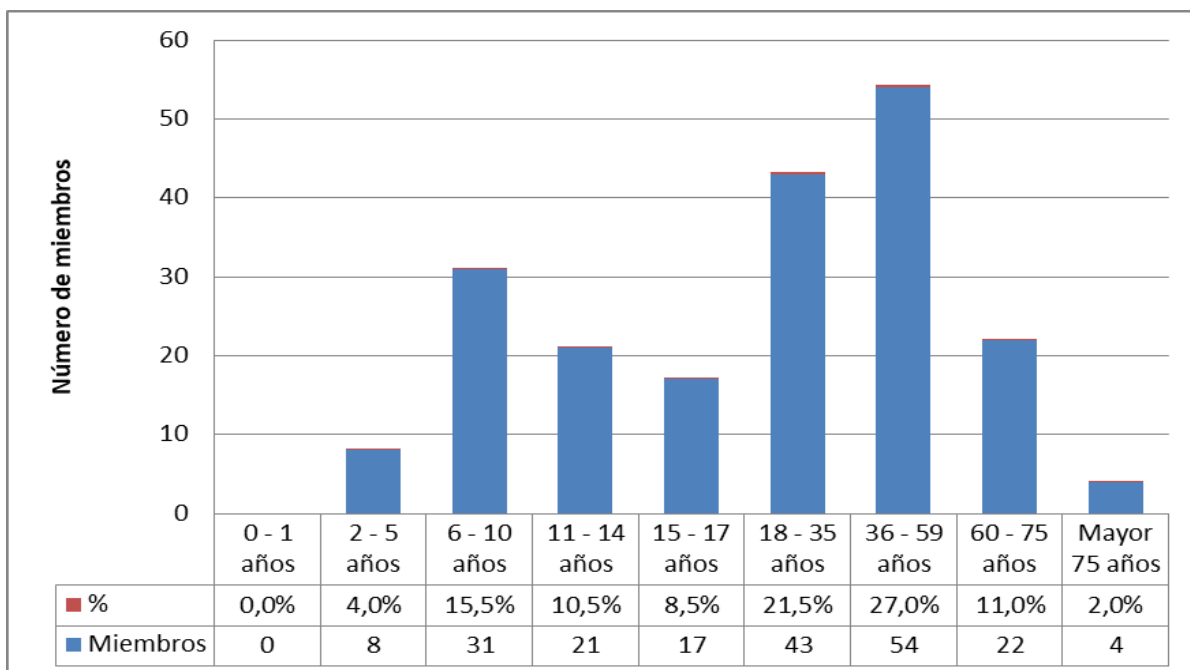


Gráfico 1. Distribución hectárea de la población cacaocultora del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

En cuanto a **servicios de educación básica** primaria, básica secundaria y media vocacional; son prestados en su totalidad por establecimientos oficiales, contando el territorio con dos instituciones educativas con 8 centros educativos. En general, en la zona productora de cacao del consejo bajo mira, existe una oferta del servicio educativo; sin embargo, en algunas veredas del territorio, éste se ve afectado por el fenómeno de la violencia que presiona al éxodo de personal docente hacia las ciudades, generando deficiencia de docentes en áreas específicas.

Es así que se encontró que la formación académica de la población que conforma dichos núcleos familiares, es muy baja, siendo que el 36% de la población está entre edades de 2 y 17 años que si se encuentra en el sistema formal de educación, el 9,5% es población de edad entre 18 y 35 años que no terminó el bachillerato, solo el 11,5% es población entre 18 y 35 que completó el bachillerato, por su parte el 36,5% de la población mayor a 35 años no cursó o no finalizó el bachillerato, y solo el 4% de la población mayor a 35 años completó el bachillerato (gráfico 2).



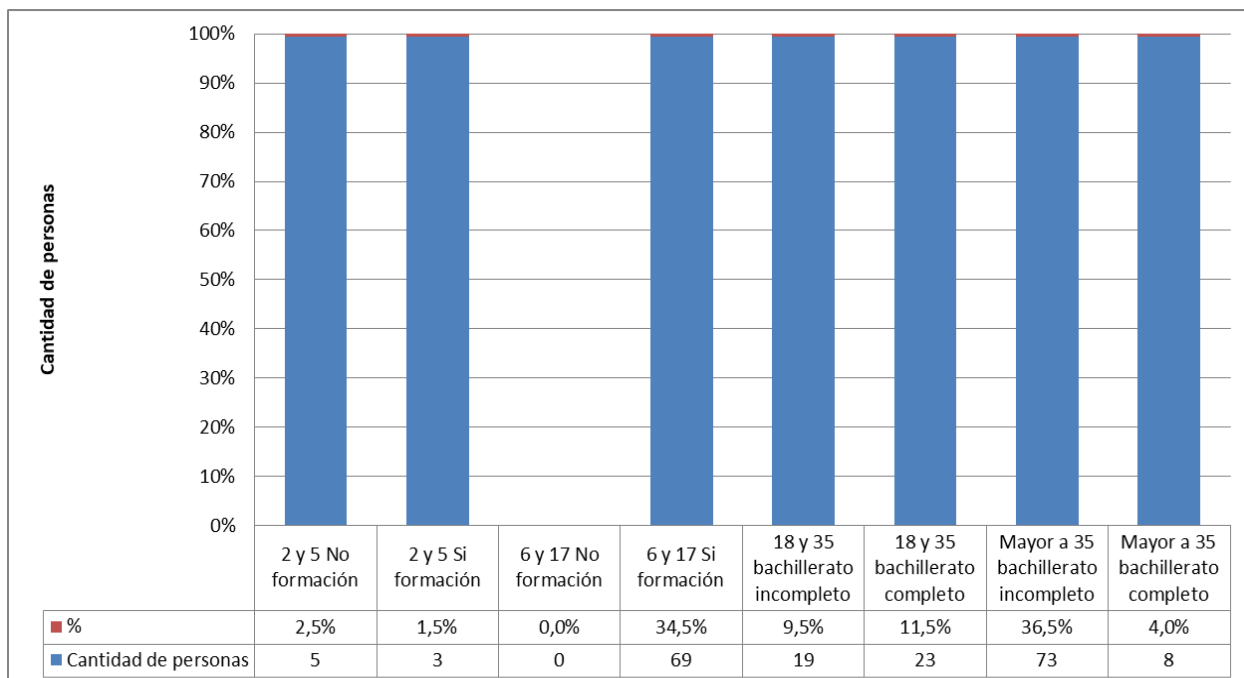


Gráfico 2. Distribución del nivel de educación por rango de edad de los miembros de las familias cacaocultoras del CCBMYF

**Educación superior:** así mismo, el 92,7% de la población que conforma las familias cacaoteras del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, no cuenta con una carrera de formación universitaria, y el 7,3% tiene una carrera o cuenta con algún grado de formación en educación superior (gráfico 3). Esto se ve materializado en el reducido conocimiento de los productores cacaoteros y su núcleo familiar en para el manejo técnico del cultivo de cacao, y la innovación y/o adopción de nuevas tecnologías productivas, que permitan aumentar los actuales indicadores de producción y rendimiento.

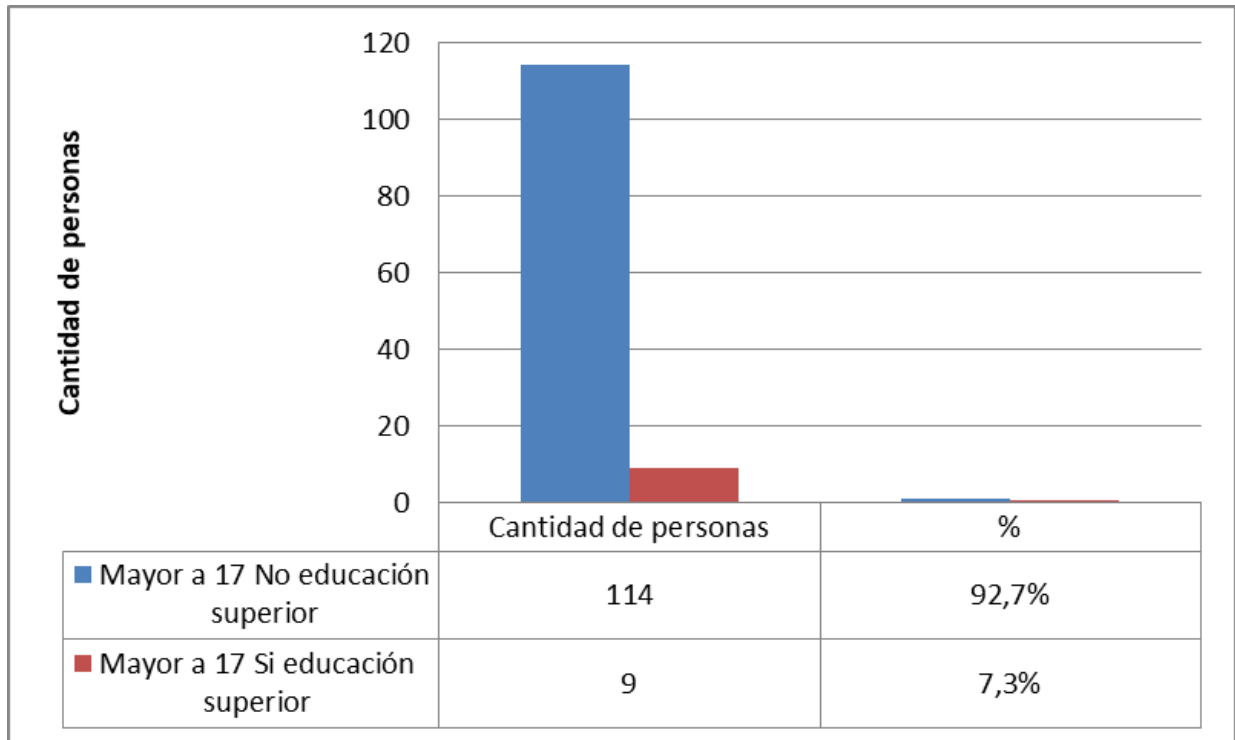


Gráfico 3. Proporción de la población con nivel de formación en educación superior

Así mismo, se encontró que el promedio de ingresos de las familias (Promedio de 4 integrantes ) cacaocultoras en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira es de \$ 462.879 mensuales por familia (gráfico 4); ingresos que se encuentra por debajo de la línea de pobreza extrema, pues según el DANE (2019), la pobreza monera en Colombia en un hogar de 4 integrantes para el año 2018 fue de \$ 1.029.732 y para el departamento de Nariño fue de \$ 900.476; mas sin embargo, si un hogar se ubica en centros poblados y/o rural disperso es de \$676.740; por tanto, las familias cacaoteras al percibir dichos ingresos por debajo a lo establecido oficialmente, se clasifican como pobre. En consecuencia, no cuenta con los suficientes ingresos para suplir los costos de la canasta familiar; siendo que, en Colombia, los costos de la canasta familiar son directamente proporcional al salario mínimo que para el 2019 es de \$828.116.

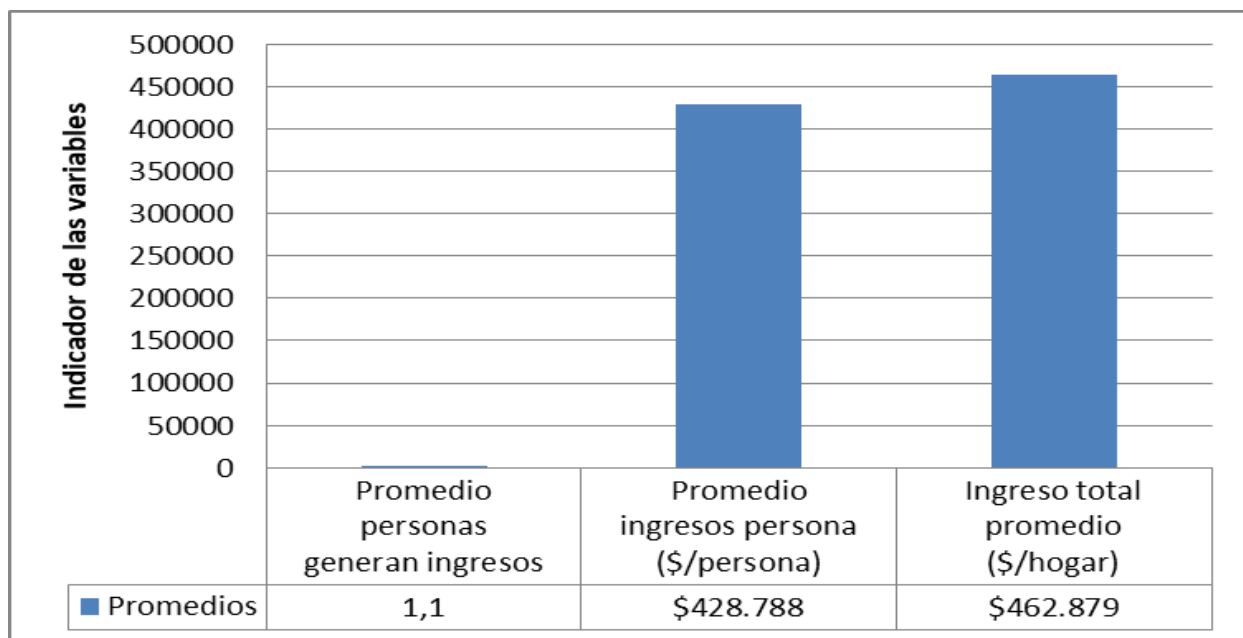


Gráfico 4. Ingresos promedio de una familia cacaocultora en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira

Con respecto a la distribución de las familias por nivel de ingresos, se encontró que la mayor proporción de las familias del territorio colectivo, se encuentran por debajo de la línea de pobreza extrema o en transición hacia un nivel de pobreza monetaria, y una mínima proporción presentan ingresos por encima de la línea de pobreza monetaria. Es así que el 47% de las familias cacaocultoras viven en condiciones de pobreza extrema, el otro 47% se encuentra entre la línea de pobreza extrema y pobreza monetaria, y solo el 6% se encuentra en un nivel ingresos por encima de la línea de pobreza monetaria (gráfico 5).

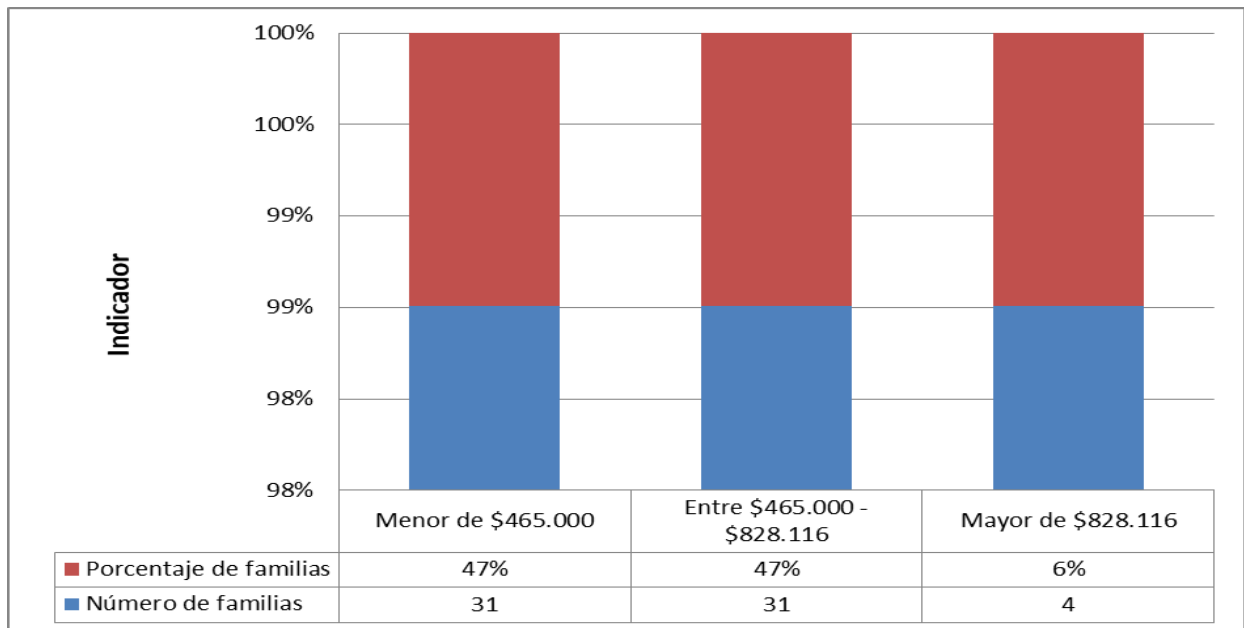


Gráfico 5. Ingresos promedio de una familia cacaocultora en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira

Sobre el asunto, la alcaldía distrital de Tumaco (2019a)<sup>24</sup> infiere que el 98,6 % de personas en Tumaco se clasifican en el nivel I y el 1% en el nivel II del SISBEN; y en el consejo bajo mira que es zona rural, el 100% de la población se encuentra en la primera categoría. Por su parte, la Alcaldía municipal de Tumaco (2012) manifiesta que el 70% de la población acta para trabajar se encuentra desempleada<sup>25</sup>. Aunando más a la situación del distrito, se cuenta con un índice de necesidades básicas insatisfechas de 48,34% (Dane, 2005). Con familias que carecen de vivienda digna, sin disponibilidad de agua potable y servicio de saneamiento básico y con muy pocas posibilidades de ingresos suficiente para vivir dignamente.

Los servicios de salud se ofrecen a través de la E.S.E Centro Hospital Divino Niño como hospital de primer nivel del municipio, el cual cuenta con 5 centros o puestos de salud dentro del territorio colectivo del consejo, ubicados en las siguientes veredas: Peña Colorada, Candelillas de la Mar, Teherán, Congal y Cacagual; con funciones de prestar la atención primaria en salud y primeros auxilios a la población rural, más sin embargo, estos servicios no responden a la

<sup>24</sup> Oficina de Sisbén, corte 22 de julio de 2019, secretaria de planeación del distrito de Tumaco

<sup>25</sup> Semana.com, <http://www.semana.com/nacion/articulo/alcalde-tumaco-estamos-punto-colapsar/263628-3>

demanda de la realidad en salud de las poblaciones, calificado por la población como un mal servicio, con baja disponibilidad y acceso; en cuanto los servicios básicos y de urgencia se ofrecen a través de hospitales locales ubicados en las cabeceras municipal, que para el caso de Tumaco es la E.S.E Hospital San Andrés de segundo nivel de complejidad, E.S.E Centro Hospital Divino Niño de primer nivel, y la IPS Puente del Medio de segundo nivel. En terminos generales, frente a las familias cacaoteras, las características geográficas y la dispersión del territorio, se traduce en la existencia de fuertes limitantes para el acceso de la población al servicio integral de salud (Alcaldía distrital de Tumaco, 2019b).

No menos importantes, la medicina tradicional subsiste y se implementa simultáneamente con la medicina occidental, fundamentada en la creencia en espíritus y visiones generado por el arraigo cultural característico de las comunidades negras, las cuales, son transmitidas de generación en generación y son practicadas por remedieros, curanderos, botánicos, chamanes y las parteras, que a base de hierbas, rezos y oraciones, brindan soluciones a ciertos problemas de salud que en el marco de su idiosincrasia la medicina científica no cura.

El cubrimiento de los **servicios agua y saneamiento** básico en las zonas productoras de cacao del CCBMYF, es muy precario, por lo que se carece de una fuente de abastecimiento de agua potable en cantidad y calidad suficiente para satisfacer las necesidades de alimentación e higiene; no obstante, las poblaciones se abastecen de aguas lluvias y provenientes de pozo socavados artesanalmente, dicha agua carece del tratamiento que permita quedar apta para consumo humano. Del mismo modo, existe una carencia y en algunos hogares ausencia de servicios de saneamiento básico, dado que no cuentan con un sistema de eliminación de aguas servidas y desechos personales (excretas), lo cual es un evidente riesgo de salubridad en la población.

En cuanto el servicio eléctrico, presenta una cobertura muy mínima y de baja calidad que se centra en las veredas de zona carretera, dejando sin el servicio a las demás, las cuales suplen la necesidad con plantas eléctricas, lámparas y velas según la capacidad de adquisición. Lo anterior se constituye en un limitante para el desarrollo de estas comunidades.

En relación a la **situación humanitaria**, la Red Nacional de Información (2019)<sup>26</sup> reporta que el municipio de Tumaco es el principal municipio con personas víctimas con un total de 127.271 personas, que han declarado y de estas el 89,7% por hecho victimizante de desplazamiento forzado. Aunque no se cuenta con un informe que consolide cifras específicas de las víctimas del consejo de bajo mira, Se resalta como principales causas de la crisis humanitaria las siguientes: la disputa territorial entre grupos armados ilegales, el narcotráfico y la fumigación por aspersión aérea a los cultivos de uso licito (Productos agrícolas de pan coger y subsistencia), situación que ha producido frecuentes desplazamientos masivos del campo a la ciudad, dejando a mujeres y niños en situación de vulnerabilidad y sin una actividad productiva para el sustento; y con muy pocas opciones de encontrar un trabajo. Por su parte, el Plan de Desarrollo de Tumaco (2012) infiere que el 70% de la población acta para trabajar se encuentra desempleada<sup>27</sup>. Aunando más a la situación, en el municipio se cuenta con un índice poblacional de necesidades básicas insatisfechas de 48,34% en la cabecera municipal (Dane, 2005); sin embargo, en la zona rural es mucho más alto.

A nivel poblacional, del total de las 103.350 víctimas incluidas en el Registro Único de Víctimas, se observa que el 53,66% son mujeres, el 73,27% población negra o afrodescendiente, el 3,92% población indígena, el 3,75% discapacitados, el 7,14% niños entre 0 y 5 años, el 15,53% niños entre 6 y 11 años, el 16,13% menores entre 12 y 17 años, el 50,90% adultos, el 7,23% adultos mayores. El desplazamiento forzado, ya sea por causas asociadas a la violencia o por el conflicto armado interno, ha sido el delito que ha generado mayor número de víctimas en el municipio, constituyendo el 90% del total registrado (Plan de desarrollo del municipio de Tumaco, 2017, pg 44).

En virtud de lo anterior, entidades y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, viene adelantando esfuerzos técnicos, financieros y un proceso de

---

<sup>26</sup> RNI - Red Nacional de Información, Víctimas por tipo de hecho victimizante, Territorial Nariño - San Andrés de Tumaco, corte de 01 oct. 2019, <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Home/Victimizaciones>, recuperado el 22 de octubre de 2019

<sup>27</sup> Semana.com, <http://www.semana.com/nacion/articulo/alcalde-tumaco-estamos-punto-colapsar/263628-3>

acompañamiento para el blindaje y la protección en sectores de alto riesgo para niños, jóvenes y adolescentes que han sido objeto de vulneración de sus derechos por diferentes actores y en especial por grupos armados ilegales, que ante la crudeza del conflicto, decidieron imponer su ley al interior de las comunidades (Farc, ELN, Paramilitares, Rastrojos Y Águilas Negras ); y actualmente después del proceso de paz, presión, coacción por las disidencias y las bandas criminales – BACRIM.

De acuerdo, a la información suministrada por el secretario de planeación del distrito de Tumaco J. Angulo (comunicación personal, 9 de octubre de 2019), se identificó que en Tumaco se está presentado un fenómeno de **migración** sostenida campo – ciudad, toda vez que entre año 2000 y primer trimestre de 2019, El flujo de movilización está en el 30%, disminuyendo sustancialmente la población rural. Situación que se constituye en una amenaza para la producción y sostenibilidad agrícola, en especial el sistema productivo de cacao en el territorio del consejo comunitario. Sumándole a lo anterior se resalta, que la mano de obra joven en edad laboral está dejando el campo; bien sea por voluntad propia en busca de oportunidades laborales y estudios; o por desplazamiento forzado a causa de grupos armados al margen de la ley.

### **3.2 Entorno cultural**

El campesinado negro cacaotero del consejo comunitario del bajo mira y frontera se debate entre el dilema de la conservación-transformación de sociedades campesinas rural-urbanas con sistemas “adaptativos”, versus una estrategia de extracción a gran escala, de plantación de monocultivos, ampliación de la frontera agrícola y actividades mineras y extracción ilegal de madera en bosques y manglares. En este dilema, el territorio colectivo de esta comunidad, se enfrentan a la lógica de la globalización que privilegia la extracción de los recursos naturales; lo que afecta la sustentabilidad ambiental de los bosques húmedos y desarticula la organización social de las comunidades campesinas.

La economía de las comunidades afrocolombianas, se basa principalmente en la agricultura, incorporando cría de especies menores (cerdos y gallinas, patos y pavo principalmente), la extracción forestal a menor escala, la pesca, la caza y la recolección, y en

algunos lugares, la minería artesanal. los sistemas de producción y explotación de la tierra presentan una estrecha relación con la conservación ambiental, su compatibilidad con el ecosistema y por ser el resultado de un largo proceso histórico de conocimiento y convivencia de las comunidades negras de la costa pacífica de Nariño (J. Angulo, comunicación personal, 24 de marzo de 2018).

Tales aspectos tienen que ver con las problemáticas ambientales y uso de los recursos naturales disponibles en sus territorios, la defensa y protección de su patrimonio cultural, el afianzamiento y control de la tierra colectiva y en fin todo el proceso de desarrollo económico y social, así como las reglas que se requiere establecer con los agentes del Estado y las agencias externas del desarrollo, para facilitar un modo de encuentro que no menoscabe sus propios proyectos de construcción de sociedad.

De ahí que, el consejo comunitario bajo mira frontera tradicional y culturalmente, implemente la agroforestería, bajo el modelo (cacao, plátano y maderable) y huertos mixtos, que les permite contar con productos de subsistencia y pancoger; de igual manera el cacao, que es un producto cultivado tradicionalmente, de gran importancia para la economía agrícola del territorio, orientado a una economía de auto subsistencia, con muy poca proyección de transformación y obtención de valor agregado a partir del mismo.

El cultivo de cacao también es compatible con la cultura de las comunidades negras del consejo bajo mira por cuanto aporta al fortalecimiento de sus aspiraciones ambientales. Además, genera beneficios adicionales como: preservación de la biodiversidad, mantenimiento de la fertilidad de los suelos a través del reciclaje de la biomasa, diversificación de la producción, Integración de prácticas de producción agropecuaria y forestal en una misma unidad de explotación.

Desde otra perspectiva, las personas mayores de las comunidades juegan un papel muy importante en el territorio, y siendo las personas que dan vida al consejo de mayores en la Estructura Organizativa y Administrativa del Consejo Comunitario, en ellos hacen parte hiérete de nuestra historia y las tradiciones culturales que dejaron los ancestros. Con un sistema de



creencias está referido al santoral católico y por esta razón celebran fiestas de carácter religioso como la virgen del Carmen, virgen de las Mercedes y virgen de las Lajas, como las principales fiestas patronales del Consejo. De igual manera, mantienen los rituales como el Chigualo, los alabaos y los arrullos, que denotan huellas de africa en sincretismo con elementos de la religión católica. Sin embargo, con la introducción de los nuevos modelos económicos, estas prácticas poco a poco se están debilitando y van cediendo su lugar a formas nuevas de concebir la muerte y la relación con lo divino. (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. s,f, p.61-62).

Existen constructores de instrumentos musicales tradicionales como el bombo, la marimba, el cununo y el guazá, no obstante, es notoria la influencia de los medios de comunicación en los jóvenes, la pérdida de las manifestaciones culturales y valores propios de la comunidad, el desconocimiento y falta de apropiación de la condición étnica, la pérdida de la unidad, la forma de relación y organizaciones tradicionales y la adquisición de nuevos hábitos de vida que afectan la convivencia; quienes están cambiando los ritmos autóctonos por los que se imponen desde el exterior en una evidente pérdida de valores y manifestaciones culturales propias de la región. Es evidente la necesidad de trabajar en la reafirmación cultural étnica, recuperar las formas colectivas de vida, hacia una comunidad con mayor sentido de pertenencia a sus propias prácticas culturales, configurando una identidad colectiva, donde cada individuo se autoreconozca como parte del grupo étnico, darle valor a lo nuestro (autovaloración). Un proceso de etnodesarrollo para la reafirmación del ser en su sentido más profundo para la preservación de los valores socioculturales en el Consejo Comunitario.

No existe en el consejo comunitario un proyecto o programa para la recuperación de valores y actividades culturales. En este sentido, la escuela no ha contribuido y por el contrario se evidencia un divorcio entre el proceso educativo y la cultura de la comunidad.

Dos visiones encontradas y en conflicto que son la manifestación de dos concepciones diferentes sobre el desarrollo, y frente a las cuales el Estado mantiene una posición frágil que se mueve entre la garantía de los derechos individuales y las lógicas del capitalismo, y la defensa de los derechos de las comunidades a diseñar sus propias alternativas.

Esta disputa entre los dos modelos de desarrollo no se solucionará fácilmente, pues requiere de un acuerdo para un desarrollo alternativo que logre la sostenibilidad, la equidad, la justicia y el desarrollo para todos, en el que el potencial existente en los territorios se proyecte en beneficio de las comunidades. De ahí que el país necesita tratar con políticas diferentes a las aplicadas en general para las áreas rurales de los territorios colectivos. Así mismo, Informe Nacional de Desarrollo Humano (2011), citando por PNUD (2012), resalta la importancia y urgencia de definir políticas diferenciadas de desarrollo rural para los territorios de las comunidades negras, en las cuales se combinen temas de interés nacional con los propios de la comunidad en la defensa de sus derechos, sin entorpecer el progreso general del país.

### **3.3 Entorno legal**

Colombia, con una fuerte industria local y un importante consumo interno de productos elaborados de cacao, tiene una política de apoyo abierta y diversa, con un claro enfoque hacia el incremento de la producción y el desarrollo de la institucionalidad local. Este aspecto se ve reflejado en la presencia de un amplio grupo de organizaciones que trabajan a favor de la cadena en varios niveles (Ríos et al, 2017, p. 76). Sin embargo, la información recopilada para este estudio, resaltan los productores el no percibir que hacen parte de la cadena y la falta de articulación entre los actores de la misma, haciendo que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, especialmente en lo que se refiere a la transferencia tecnológica y la asistencia técnica

Este proyecto de investigación y la posterior interpretación y análisis de los resultados por ser de índole territorial, se sustenta jurídicamente abordando las normas desde tres enfoques o visiones: la primera visión analiza la naturaleza jurídica de un Consejo Comunitario, la segunda visión relaciona la naturaleza jurídica del consejo comunitario y su obligación con el sistema tributario del país, y la tercera visión aborda la normatividad colombiana en materia agropecuaria, cadenas productivas y producción de alimentos, incluyendo la transformación de la materia prima.

Siendo así, es necesario anotar que el consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera como territorio colectivo, se rige por la ley 70 de 1993, creada por el artículo transitorio 55 de la Constitución Política de Colombia de 1991 (C.P/91), la cual reconoce el derecho a la propiedad colectiva, a las comunidades negras que han venido ocupando tierras baldías en las zonas rurales ribereñas de los ríos de la Cuenca del Pacífico, de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción; de manera conexa está el decreto 1745 de 1995 el cual reglamenta el procedimiento para el reconocimiento del derecho a la propiedad colectiva enmarcado en la anterior ley; por su parte el decreto 1066 de 2015, por medio del cual se reglamenta de manera única el “Sector Administrativo del Interior”, en la parte 5 título 1, se refiere a los grupos étnicos y específicamente a las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, y se da potestad al Ministerio del Interior de Administrar el Registro Único Nacional de Consejos Comunitarios; por su parte la Ley 21 de 1991 aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la reunión 76 de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra 1989, en esta se reconoce el derecho que tienen las comunidades a la consulta previa; y la Ley 1753 de 2015 por la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo, en sus artículos 11, 111, 112, 201, 232 y 255, genera garantías de desarrollo para las comunidades afrodescendientes.

En materia tributaria y con respecto del Impuestos sobre la Renta y Complementarios la ley ha determinado los sujetos deudores del impuesto y los no contribuyentes del mismo, el Decreto 624 de 1989 (Estatuto Tributario - E.T) en el artículo 22 establece que no es contribuyente sobre el Impuesto de Renta la propiedad colectiva de las comunidades negras, de igual manera las personas jurídicas no contribuyentes no son sujetos de retención en la fuente (artículo 369 del E.T), sin embargo la calidad de no contribuyente del impuesto sobre la renta y complementarios no exime del cumplimiento de otras obligaciones tributarias que impone la ley, como la de actuar como agente de retención cuando por las funciones y por la clase de operaciones realizadas se deba practicar la retención en la fuente del tributo correspondiente (artículo 368 E.T). En el mismo sentido, dispone el artículo 482 del E.T, que “las personas declaradas por ley exentas de pagar impuestos nacionales, departamentales o municipales, no están exentas del impuesto sobre las ventas”. Por último en esta materia, el artículo 598 del E.T y

el Decreto compilatorio 2503 de 1987 establece que todas las entidades no contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, están obligadas a presentar declaración de ingresos y patrimonio, con una exepciones en las cuales no está los titulos colectivos de comunidades negras, lo que quiere decir que esta es una obligación que le corresponde a un consejo comunitario. Pero tambien existe un regimen tributario especial, creado por el decreto 1650 de 2017, dirigido a las nuevas empresas y/o sociedades se creen en ZOMAC, siendo Tumaco un distrito que se veneficia de manera directa de dicho regimen especial.

Con respecto a la producción agropecuaria, en lo referente al eslabón primario de la cadena productiva de cacao, el artículo 64 de la C.P/91 promueve el acceso a la tierra de manera individual o asociativa de los trabajadores agrarios, de igual manera los artículos 65 y 66 de la C.P/91, protege la producción de alimentos la cual “gozará de la especial protección del Estado”. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

Es así que las Leyes 101 de 1993, 160 de 1994 y 301 de 1996 desarrollan legalmente el sistema productivo agropecuario colombiano. La Resolución 030021 de 2017 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), establece los requisitos para la Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano. Así mismo la Ley 811 de 2003 establece la política de las organizaciones de cadenas productivas agrícolas en Colombia, la cual se reglamenta por el Decreto 3800 de 2006 y la Resolución 186 de 2008. En materia de parafiscalidad está la Ley 67 de 1983 que estableció la Cuota de Fomento Cacaotero, estableciéndola en el 3% sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional.

En cuanto a la calidad del producto, existen dos entidades en el país encargadas de normalizarla y hacer control y vigilancia, el ICONTEC y el INVIMA. Mediante decreto 2269 de 1993 se organizó el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología en

Colombia, encargando a ICONTEC como Organismo Nacional de Normalización. Es así que mediante Norma Técnica Colombiana (NTC) 1252 de 2012 se establecen los requisitos que debe cumplir el cacao en grano (*Theobroma cacao* L.), beneficiado, destinado al procesamiento o comercialización y los criterios que deben aplicarse para su clasificación. Por su parte la Ley 1122 de 2007 en el artículo 34 establece que corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, como autoridad sanitaria nacional, la Supervisión en algunas áreas de Salud Pública, como es la industria del chocolate y productos de chocolate para consumo, reglamentado por la Resolución 1511 de 2011 del Ministerio de Salud y Protección Social.

### **3.4 Entorno ambiental**

El territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, se encuentra ubicado en la zona baja de la Cuenca Binacional Mira y Mataje, siendo que según Gómez (2017) la diversidad de ecosistemas en las cuencas de los ríos Mira y Mataje se considera entre las más importantes del mundo por su singularidad, riqueza y endemismo, resultado de millones de años de evolución, de la intrincada interacción entre especies, las particulares condiciones biogeográficas y el tipo de ocupación y actividades humanas que allí se han desarrollado, encontrándose una rica fauna entre las que se destacan aves, reptiles, mamíferos, insectos y anfibios; en flora se identifican más de 816 especies de plantas.

La zona baja se ubica entre 0 y 1000 metros de elevación, encontrándose a los ecosistemas de manglar y bosques de guandal (bosques inundables y bosques húmedos de tierras bajas), el rendimiento hídrico varía entre 3000 y 1000 mm/año, con promedio de 2800, y la temperatura promedio es de 26 °C (Gómez, 2017). Es esta el área de influencia de la presente investigación.

Según Invemar (2008), el territorio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera presenta las características paisajísticas propias de las tierras bajas del pacífico, específicamente las referidas a las zonas costeras.

Gran parte del territorio es plano y extenso; irrigado por aguas saladas y salobres debido al reflujo permanente de las mareas; estas áreas presentan vegetación característica de área inundables, manglares, cultivos de cocotero cacao y vegetación arbustiva de pantanos.

Hacia el sector sur, aparecen las colinas bajas que atraviesan el territorio de oriente a occidente, lo cual forma una barrera que separa la parte plana de la parte alta del territorio. La vegetación presente en este tipo de paisaje corresponde a bosques mixtos de colinas muy intervenidos y cultivos tradicionales de cacao y plátano. Las unidades de paisajes que se distinguen en el territorio son: Planicie Fluvio Marina, Llanura Aluvial, Colinas Bajas y Valles Estrechos.

- *Planicie fluvio marina (pfm)*

La planicie fluvio marina (Pfm) es plana y paralela al Océano Pacífico, en la desembocadura del río, es ancha y se estrecha en la parte alta del mismo. Comprende todas las áreas planas inundadas e influenciadas por las aguas saladas y salobres, es decir, cordones, playas marinas, bajos recién sedimentados, laguna costera, estuario, esteros y manglares.

1) Tierras de bajamar: Son los terrenos que se cubren totalmente de agua durante las máximas mareas y quedan al descubierto cuando está baja, por consiguiente, es la franja entre la línea de alta marea y baja marea.

2) Playa marítima: es la zona de material no consolidado que se extiende hacia tierra desde la más baja marea hasta el lugar en donde se encuentran un marcado cambio en el material o hasta donde se inicia la vegetación permanente. Las playas de Chontal, Milagros, Cabo Manglares, Boca Grande.

3) Estuarios: es un cuerpo de agua costero semicerrado con una conexión libre con el mar y dentro del cual el agua del mar se diluye significativamente con el agua dulce, que proviene del drenaje terrestre. La mezcla del agua dulce con el agua salada no es estable, sino que presenta

cambios periódicos. En el Bajo Mira se presenta una zona estuarina importante y amplia en donde se ejecutan faenas de pesca.

4) Lagunas costeras: son depresiones marítimas marginales, que tienen un intercambio permanente o temporal con aguas marinas y que están protegidos directamente del mar, por algún tipo de barrera.

- ***Llanura aluvial (Lla)***

La llanura aluvial en el territorio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera es muy extensa y bien diferenciable; bordea el cauce principal del río y las quebradas principales. La llanura aluvial está afectada principalmente por aguas dulces y salobres debido al refluo permanente de las mareas, a las lluvias y esporádicamente por avenidas del río. En el paisaje de la llanura aluvial se presentan los pantanos de agua dulce (Guandales), los diques, las vegas, las playas de río, las terrazas jóvenes.

1) Pantanos de agua dulce (Guandales): son las áreas planas y plano cóncavas, que se localizan después de los firmes y los diques, dicha áreas permanecen húmedas y a veces encharcadas, por efecto mareal y lluvias. En los pantanos de agua dulce en el bajo mira se encuentran los bosques de Guandal, son las áreas de humedales más importantes con que cuenta el municipio de Tumaco.

2) Diques: Es la franja estrecha de mayor elevación que bordea el cauce del río y de las quebradas principales, los diques por lo general no se inundan por acción de las mareas, su vegetación natural ha sido remplazada por cultivos tradicionales, algunas casas dispersas están localizadas sobre las franjas de diques.

Vegas: son franjas de tierra que se localizan en forma paralela al cauce principal del río, cuya elevación está por encima del nivel de las máximas mareas, es decir que las vegas no están afectadas por los reflujos de las mareas, pero en épocas de creciente del río se inundan.

La vegetación natural de las vegas ha sido remplazada por pastos, agricultura tradicional y asentamientos rurales. Algunas casas dispersas están sobre la franja de vegas.

- ***Colinas bajas y Valles estrechos***

Las Colinas, clasificadas en colinas bajas con alturas hasta 200 metros y pendientes menores a 15% y la estructura erosional que corresponde a colinas con alturas mayores a 200 metros y pendientes por encima del 15%. En el territorio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, existen pocas áreas de colinas. Las colinas bajas delimitan al territorio de oriente a occidente en la parte sur.

A los ecosistemas mencionados anteriormente, se asocia una gran biodiversidad faunística y florística en donde sobresalen aves, reptiles, mamíferos, crustáceos, peces y moluscos, dichos ecosistemas representan la diversidad paisajística, a lo largo y ancho del territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

### **3.4.1 Fauna representativa**

La zona de influencia del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, conlinda y se interrelaciona con el área protegida, Distrito Nacional de Manejo Integrado Cabomanglares Bajo Mira y Frontera, territorio que según Parques Nacionales Naturales de Colombia (2015), se caracteriza en la parte marino costera, por presentar una diversa representatividad faunística entre la que se encuentra 20 especies de aves, 12 especies de reptiles, 22 especies de mamíferos, 4 especies de mamíferos acuáticos, 9 especies de crustáceos, 57 especies de peces objeto de pesca artesanal por las comunidades, 16 especies de peces objeto de pesca industrial y 25 especies de moluscos.

El área marina presenta una gran riqueza íctica y una fuente importante de recursos, entre los que se encuentran, los camarones de aguas someras y profundas, bancos de atunes, pargos, chernas y sierras, entre otros. Por su parte en la zona rivereña y el bosque de guandal y en las colinas baja, predominan Loro, Guacharaca, Panchana, Ardita, Tortuga, Conejo, Nupa, Caricaco,



Sapo, Gallina (doméstico), Zorra, Tatabras, Guatines, Pavas de monte, Perdices, entre otros. Sin embargo, esta misma riqueza pone en peligro el recurso ya que la sobreexplotación, la caza y la pesca desordenada se convierten en una amenaza para los recursos.

### 3.4.2 Flora representativa

La cobertura vegetal existente en la Costa Pacífica Nariñense, principalmente en la cuenca del río Mira, está conformada esencialmente por tres formaciones o tipos de vegetación predominante que corresponden a: Flora en Zonas de Planicie Marina, Flora en Zonas de Planicie Aluvial y Flora en Zona de Colinas.

Las características de la vegetación predominante en la franja de planicie marina, se encuentra actualizada a partir del trabajo de campo desarrollado por invemar et al (2017), muestreando tres sectores en el territorio, uno aledaño al área protegida (Sector Bocagrande), y dos que están al interior del área protegida (Sectores Terán y Chontal), demostrando que los bosques de manglar del consejo comunitario registran catorce comunidades vegetales y además de las especies de mangle características del manglar, existen otros taxones asociados a bosques inundados por agua dulce como bambudo (*Pterocarpus officinalis*), calabacillo (*Crescentia cf. cujete* y *Amphitecna cf. latifolia*), palmicha (*Geonoma cf. stricta*) y zapotillo (*Manilkara cf. bidentata*). De las catorce comunidades que registra la zona, dos corresponden a consociaciones, porque en ellas domina una sola especie, *Rhizophoretum manglae* (dominancia de *Rhizophora mangle*) y de *Rhizophoretum harrisonae* (dominancia de *Rhizophora harrisonii*). No obstante, la más común es la de rojales (*Rhizophoretum manglae*) con un 61,5% de participación, esta se emplaza hacia el interior del bosque y está definida estructuralmente por arreglos complejos, entre los que se encuentran los dominados por árboles de porte medio (categoría diamétrica 18cm<DAP<33cm), los codominados por individuos de tamaño medio y de mayor porte (categorías diamétricas 18cm<DAP<33cm, y DAP>33cm), los codominados por árboles de mayor y menor tamaño (tipo estructural 4cm<DAP<18cm) y los dominados por individuos de mayor porte (tipo estructural DAP>33cm).

Por su parte la **Flora en Zona de Planicie Aluvial** se compone por formaciones vegetales de guandal puro y formaciones vegetales de guandal mixto. El Guandal Puro está constituido por los denominados bosques de Guandal que corresponden a una formación vegetal muy particular propia de los ecosistemas húmedos de la Costa Pacífica Colombiana. Este ecosistema tiene una gran importancia ambiental, puesto que, únicamente en él, se desarrollan varias especies de plantas superiores que han logrado adaptarse a las condiciones adversas climáticas y edáficas que presentan los guandales, como es el caso del Sajo (*Camptosperma panamensis*) y el Cuángare (*Otoba gracilipes*) (CCBMYF, 2004. p 18).

El Guandal Mixto se encuentra en los diques y vegas de los ríos, en donde se mejora el drenaje de los suelos y estos, además son minerales y más fértiles; ocasionalmente el nivel freático se encuentra en la superficie. El mejoramiento del drenaje se refleja en una mayor diversidad florística caracterizada por especies como: Cuña (*Swartzia amplifolia*), Suela (*Pterocarpus officiales*), Mascarey (*Hyeronima sp*), Pácora (*Cespedesia macrophylla*), Garza (*Tabebuia rosea*), María (*Calophyllum longifolium*), Machare (*Symphonia globulifera*), Chalviande (*Virola reidii*), entre otras; además, también se halla una gran diversidad de Palmáceas. En el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, los bosques de Guandal han sido muy explotados y seriamente afectados por la apertura y el uso inadecuado de zanjas para el transporte menor de trozas, el cambio de uso del suelo y el escaso manejo de la regeneración natural (CCBMYF, 2004. p 19).

Finalmente está la **Flora en Zona de Colinas**, ubicados sobre la parte media en los límites con el Consejo Comunitario Alto Mira y Frontera, se encuentran los denominados bosques de colinas bajas, caracterizados por su riqueza florística, sobre todo en especies arbóreas maderables comerciales. El aprovechamiento es selectivo destacándose especies como el Chanul (*Sacoglottis procera*), Sande (*Brosinum utile*), Chaquiro (*Goupia sp*), Pandala (*Dugandiudendrum striatifolium*), Cuángare de loma (*Iryanthera jurvensis*), entre otras. En la actualidad este ecosistema ha sido fuertemente deforestado para el establecimiento de cultivos de uso ilícito y/o ampliación de las fronteras agrícolas en el territorio (CCBMYF, 2004. p 20).

### 3.4.3 Suelos

Según el Plan de Manejo Ambiental del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (2004. p 11-12), en el territorio, de acuerdo con las unidades de paisaje, se pueden diferenciar tres categorías o asociaciones de suelos, las cuales se describen a continuación.

**Suelos de la Planicie Fluvio Marina:** Comprenden los denominados bajos recién sedimentados, cordones litorales, manglares, firmes y playas: Los suelos son depósitos fluvio marino del cuaternario reciente, las playas están constituidas por aren, cuarzos, lutitas y limonitas y otros depósitos deltaicos y marinos. Los pantanos son mezclas de arena, limo y arcilla con alto contenido de materia orgánica, desarrollado bajo alto régimen de humedad. La profundidad efectiva de estos suelos es muy superficial, por el alto nivel freático causado por la acción mareal. Son suelos de fertilidad media, con un pH ácido y grandes influencias de sales marinas.

Los suelos de este grupo presentan limitaciones para el uso agrícola, por fluctuaciones del nivel freático originado por el movimiento de las mareas y los encharcamientos casi continuos provocados por el reflujo de mareas, la alta precipitación y la salinidad. Clasificación agrológica, VII-hsc.

**Suelos de la planicie aluvial:** Comprende los diques, vegas y pantanos de agua dulce. Son originados a partir de sedimentos de origen aluvial, turba mezclado con limo y arena. Los Guandales, presentan una profundidad efectiva muy superficial por el alto nivel freático causado por lluvias y el desborde del río y quebradas. Los contenidos químicos de estos suelos presentan las siguientes características: pH ácido, bajo contenido de fósforo, alto contenido de materia orgánica, contenido medio de bases, correspondiendo a suelos de mediana fertilidad, estos suelos son los de mayor aptitud agrícola en el territorio del Consejo, presentan limitaciones como fluctuación del nivel freático, debido a la precipitación, y reacción ácida. Clasificación Agrológica IV-hsc. Es en este tipo de suelos donde se desarrolla ampliamente las actividades de producción agrícola en el consejo comunitario.

**Suelos de colinas y valles estrechos:** Están formados por limolitas, arcillolitas y en menor proporción conglomerados y arenisca, la profundidad va de moderada a profunda, son suelos relativamente bien drenados, presentan limitaciones en cuanto a su profundidad efectiva, como presencia de piedras gravas y gravillas. Alto contenido de arcilla y capas de arcillolitas poco meteorizadas. Presenta altos contenidos de aluminio, bajo contenido de fósforo, son suelos muy ácidos, el contenido de base es bajo, son suelos muy lixiviados y pobres en cuanto a fertilidad.

La clasificación Agrológica de estos suelos es de categoría VII-se, presentan limitaciones para el desarrollo agrícola por tener pendientes muy pronunciadas, profundidad efectiva muy superficial, altos porcentajes de saturación de aluminio y drenajes excesivos; estos suelos son de vocación exclusivamente forestal.

#### **4. Diagnóstico del agronegocio del cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera**

El Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (2012), infiere que, con base al Censo General Poblacional de territorio colectivo, se posee 10.668,7 hectáreas con vocación agrícola. de las cuales según el Censo de Certificación Comercio Justo Fairtrade, existen 924 familias productoras de cacao, con 1.320,74 hectáreas sembradas, siendo que a la fecha, toda el área se encuentra en producción (Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, 2016b).

##### **4.1.1 Desarrollo del modelo conceptual de la cadena productiva cacao en el consejo.**

La cadena productiva del cacao en el Consejo Bajo Mira, hace parte de la misma estructura de la cadena a nivel regional y nacional que describe Rios *et al* (2017), caracterizandose por estar constituida por seis (6) eslabones con sus respectivos segmentos

(figura 7), con diferencias en cuanto a cantidad, tamaño, y especialidad de los actores en los diferentes eslabones, lo que garantiza contar con una gama de diferentes canales de acceso a la adquisición de los productos y servicios que los pequeños productores del territorio requieren en el proceso productivo.

Como se muestra en el gráfico 6, el 100% de los productores se abastecen en el mercado urbano de Tumaco de todos los equipos, insumos y las herramientas que en algún momento requiere en el proceso productivo.

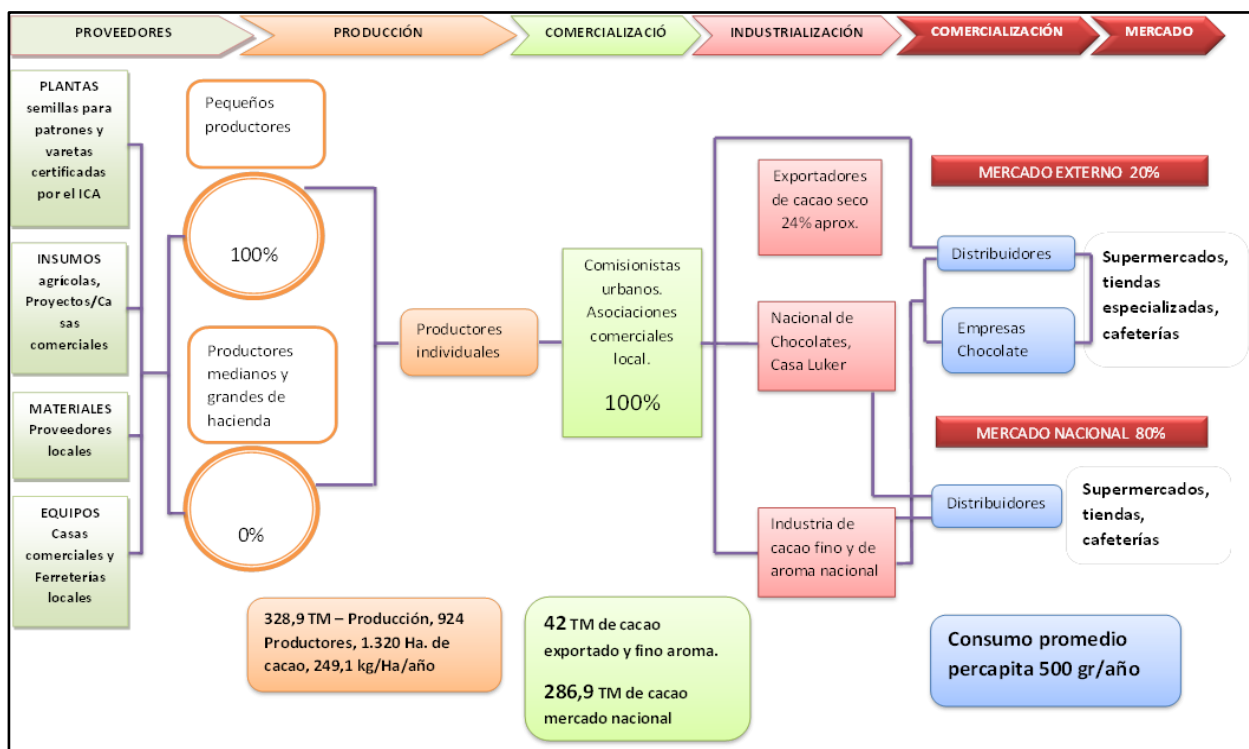


Figura 7. Estructura de la cadena productiva del cacao en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

Con respecto al material vegetal de siembra y/o producción se presenta que el 100% de los productores afirman que normalmente lo han adquirido a través de viveros comunitarios registrados (gráfico 6).

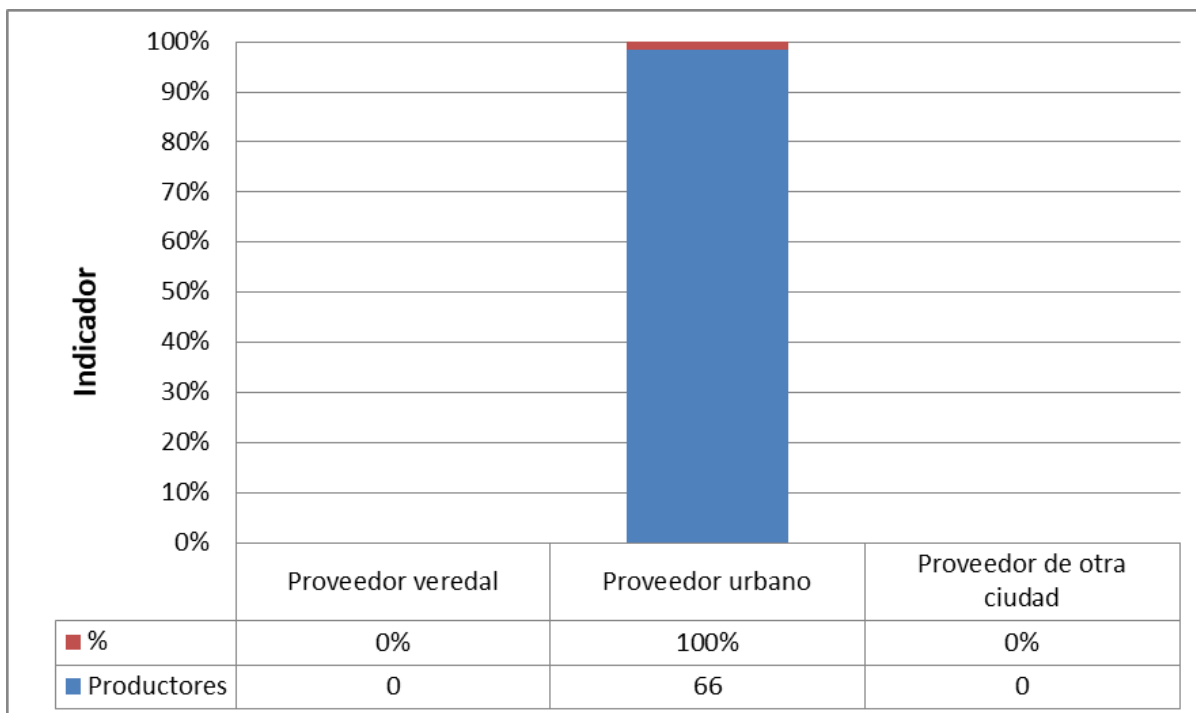


Gráfico 6. Distribución relativa de los canales de provisión de insumos, equipos y/o herramientas de los productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira

De igual manera, afirman que el material vegetal también lo producen por sí mismo, a partir del material vegetal que se encuentra en producción y que ha mostrado buen comportamiento de adaptabilidad en las respectivas fincas. Es importante resaltar que cuando se habla de viveros o biofábricas registradas, normalmente son esquemas y/o instalaciones de producción de material vegetal que si bien, tienen registrado solicitud de certificación de funcionamiento ante el ICA, no cuentan con el certificado oficial emitido por la autoridad fitosanitaria nacional porque efectivamente se encuentra en proceso.

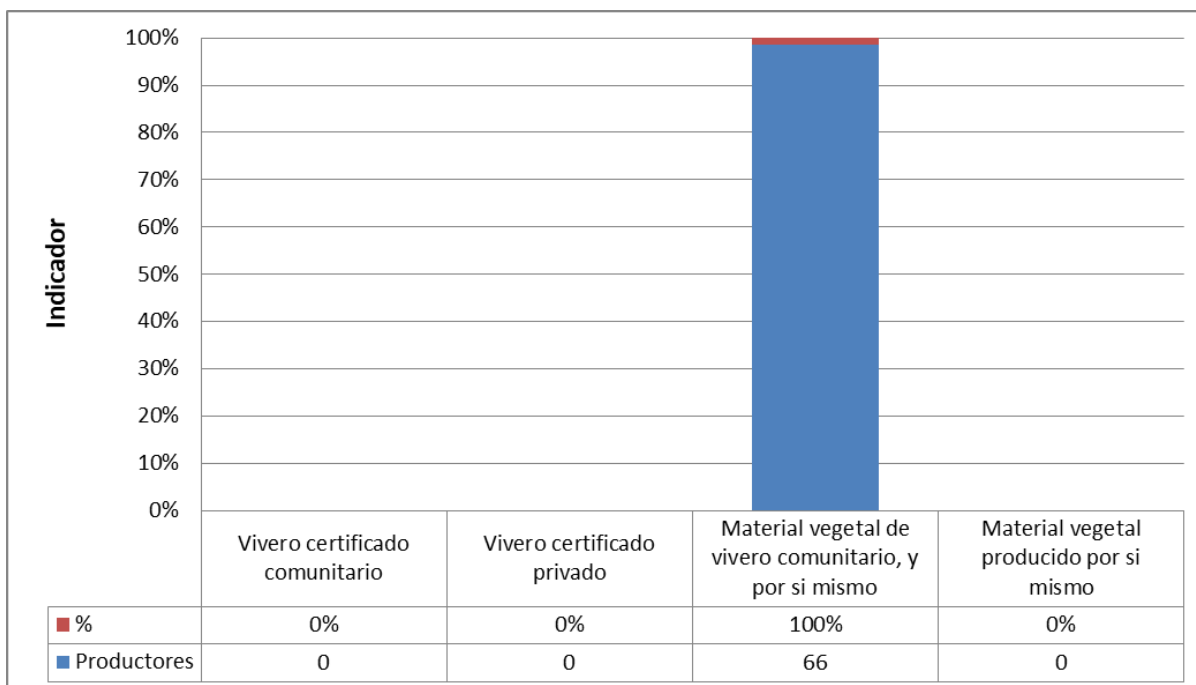


Gráfico 7. Distribución relativa de los canales de provisión de material vegetal de siembra de los productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira

En relación, las características de cada uno de los eslabones y sus interrelaciones en el territorio y en la región, se evidencian en la figura 7.

**Eslabón 1: Proveedores.** Este eslabon que agrupa a los que tienen que ver con el suministro de insumos agroquímicos y biológicos; otros insumos y servicios; materiales y herramientas; maquinaria, equipos y tecnología, necesarios para una producción competitiva. La producción de material vegetal en el territorio colectivo, normalmente se ha desarrollado a través de viveros comunitarios, los cuales son temporales construidos en el momento que se requiere producir el material vegetal. Para el suministro de insumos agrícolas existen casas comerciales, ferreterías y/o almacenes de maquinaria y equipos agrícolas básicos ubicados en el casco urbano de Tumaco, que ofrecen una amplia gama de productos, incluso a través de estas se puede hacer contrapedidos de productos que no se encuentran con regularidad en el mercado local. Como se pudo evidenciar en el gráfico 1, que todos los productores se abastecen de sus requerimientos de proveedores urbanos.

**Eslabón 2: Producción.** Concentra a los pequeños y medianos productores de la materia prima del cacao en el territorio colectivo, siendo que en un 100% son pequeños, existiendo 924 productores y 1.320 hectáreas sembradas y en producción, con una producción de 328,9 toneladas anuales y un rendimiento de 249,1 kg/ha/año. No existen procesos asociativos activos para la gestión y fomento del cultivo de cacao en el territorio.

**Eslabón 3: Comercialización primaria.** La mayor proporción de los productores de cacao del territorio colectivo comercializan el producto en el casco urbano de Tumaco a comisionistas privado y/o a esquemas comerciales asociativos (mas del 80% de la producción), pues en el territorio son pocas las dinámicas asociativas actívas que existen, de hecho en el territorio colectivo solo se cuenta con la asociación ASOCADMIR que acopia 24 toneladas al año, y la junta de gobierno del Consejo Comunitario quienes hace 4 años estan intentando consolidar una estrategia comunitaria de producción y comercialización de cacao fino y de aroma, que en la actualidad acopia 23 toneladas al año; sin embargo aún presentan innumerables problemas en el proceso de consolidación.

En el casco urbano de Tumaco, existen 4 comercializadores mayoristas que acopian el 82,4% de las aproximadamente 2.000 toneladas de cacao en grano seco que se produce en el municipio de Tumaco, los cuales son Chocolate Tumaco (43,5%), Comcacao sat (20%), Agrosur sas (10%) y Asprocat (8,9%). Tambien se encuentran: Corpoteva, Cortepaz, Bajo Mira, Cacao la Vereda, Compra cacao parque nariño, Asocadmir y Compra de cacao la Nacional, las cuales en su conjunto acopian el 17,6% restante.

**Eslabón 4: Industrialización.** En este se encuentran los pequeños, medianos y grandes empresas, dedicadas a la transformación de la materia prima del cacao, que es el grano seco, con el fin de producir licor, manteca, cocoa, chocolate de mesa, confites de chocolate, etc. En el territorio colectivo del consejo bajo mira, no existen empresas ni esquemas organizativo dedicado a la transformación del cacao; sin embargo en jurisdicción del municipio de Tumaco si existe una organización que transforma la materia prima del cacao, es el caso de la asociación PROCACAO, quienes tienen un procesos rudimentario aún, pero que ya han podido ubicar sus



productos en las grandes superficies, de las pocas que existen en el casco urbano de Tumaco. Pero es importante aclarar que de las 328,9 TM que produce el Consejo Bajo Mira, el 12,8% de la materia prima se comercializa desde los esquemas asociativos y comunitarios del territorio, directamente a la industria de cacao fino y de aroma en Colombia y a exportación, y el 87% es destinado a la industria nacional.

**Eslabón 5: Comercialización industrial.** El cacao producido en el territorio colectivo que va a la industria nacional (aproximadamente 286,9 TM), en un 20% es destinado a la exportación en grano seco, el otro 80% es transformado internamente.

**Eslabón 6: Mercado.** Finalmente y en cuanto al mercadeo de los productos de la industria chocolatera nacional, tanto lo destinado al mercado internacional, así como lo destinado al mercado interno, se hace a través de minoristas, distribuidores, las mismas empresas de chocolates, donde se encuentra: supermercados, tiendas especializadas y cafeterías. El consumo per cápita de cacao en el consejo bajo mira y frontera es de 500 gr.

#### **4.1.2 En cuanto a la Unidad Productiva Económica.**

La Unidad Económica Productiva cacaotera en el Consejo Bajo Mira y Frontera, por lo general es una finca que en promedio cuenta con 5,3 hectárea total, siendo que sembrada en cacao se encuentran en promedio 1,7 hectáreas. Normalmente cada finca está conformada por varios lotes, el promedio de lotes por finca es de 1,2 lotes, y la composición del material vegetal de cacao que está explicando la producción actual, se relaciona en el gráfico 8, donde se puede identificar que en términos generales el 49,6% del material vegetal que existe en las fincas es cacao híbrido (cacao acriollado), y el otro 50,4% es cacao clonal. Cabe aclarar que, en el marco de este estudio, no se hizo una tipificación de las diferentes variedades de material de cacao híbrido existente en las fincas, así como de los diferentes tipos de clones universales, tampoco de la proporción en la que se encuentran cada uno de estos en dichas fincas.

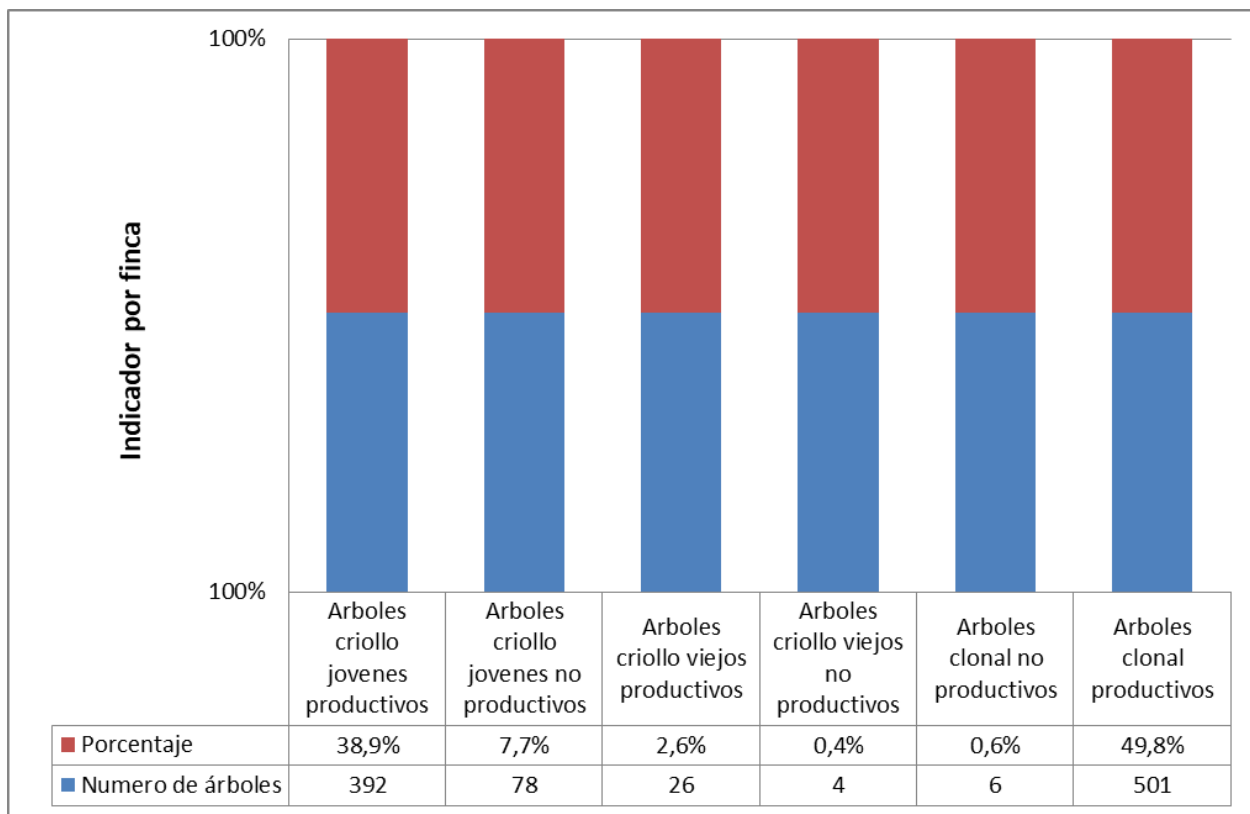


Gráfico 8. Material vegetal de cacao presente en las fincas cacaoteras del Consejo Bajo Mira

Si bien es cierto, en la actualidad el promedio de rendimiento a nivel nacional es de 374 kg/ha/año, y a nivel del departamento de Nariño es de 196 kg/ha/año (Fedecacao 2019); en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera el promedio de rendimiento general es de 249,1 kg/ha/año. En relación, el censo Fairtrade (2016) registra, que existen 1.320,74 hectáreas de cacao sembradas en el territorio colectivo del consejo de bajo mira. Lo que permite estimar una producción total anual de 328.996,3 kg, siendo que el 60,6% de las fincas se encuentran en un rango de rendimiento entre 100 y 199 kg/ha/año, el 1,5% de las fincas están entre 200 y 299 kg/ha/año, y el 37,9% de las fincas están entre los 300 y 399 kg/ha/año; estimando un total de 1.101 productores en el territorio colectivo (Gráfico 9).

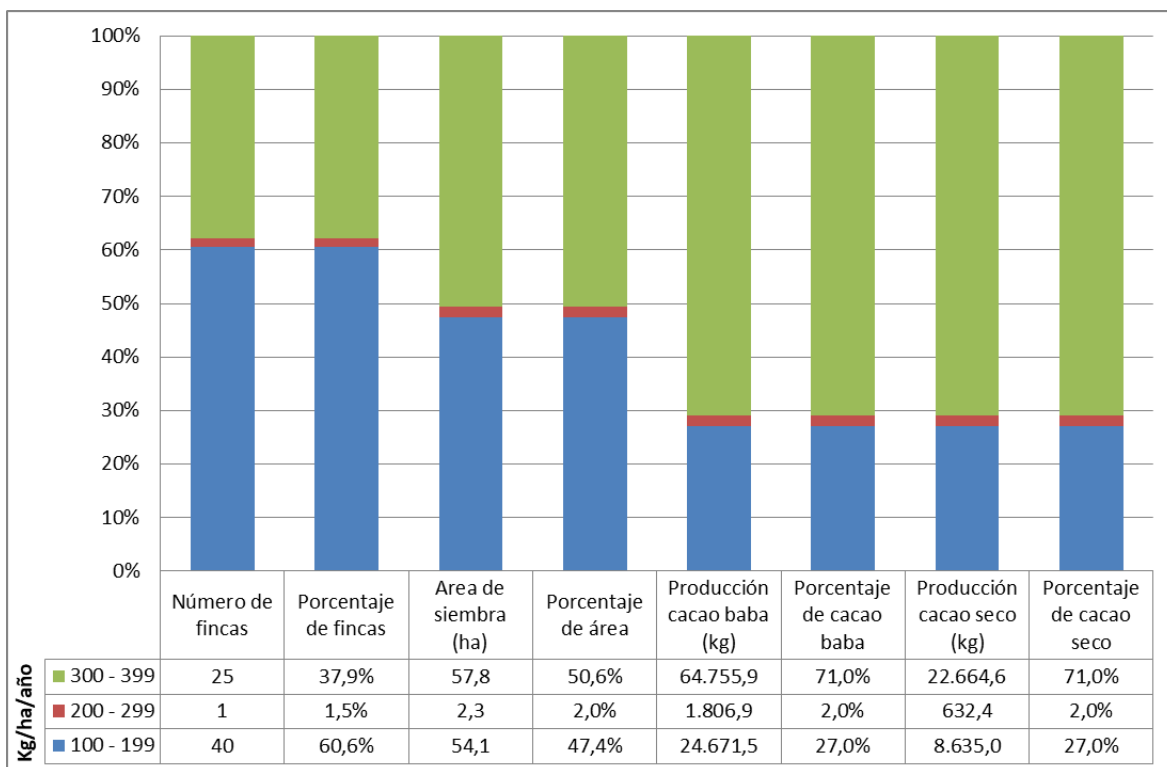


Gráfico 9. Distribución productiva de las fincas cacaoteras por rangos de rendimiento en el Consejo Bajo Mira

De igual manera, el 54,1% del área sembrada está contenida en un rango de rendimiento entre 100 y 199 kg/ha/año, produciendo el 27% del total del cacao en grano seco; el 2% del área está contenida en el rango de rendimiento de 200 y 299 kg/ha/año, produciendo de igual manera el 2% del cacao en grano seco, y finalmente el 50,6% está contenida en el rango de 300 y 399 kg/ha/año, produciendo el 71% del cacao en grano seco.

En términos generales, se evidencia que el bajo nivel de rendimiento por hectárea en la producción de cacao en las fincas en el bajo mira, está asociado a un alto nivel de incidencia de enfermedades (monilia y escoba de bruja), alta variabilidad en el material genético de siembra, así como una alta variabilidad en la edad de madurez productiva de los árboles que se encuentra por cada finca, pues el 11,3% del material de siembra existente en las fincas del territorio colectivo, está en dicha condición (ver gráfico 8 anterior), son árboles que se encuentra en una finca promedio que no son productivos, ya sea porque es material genético joven propagado por semilla improductivo, material genético adulto propagado por semilla improductivo, o material

genético clonal atrasado en su proceso de crecimiento que no ha alcanzado la madurez productiva. El 39,28% del material genético existente, aunque es productivo, presenta bajos indicadores de desempeño tanto en productividad como en rendimiento, ya sea porque presentan bajo índice de grano, bajo índice de mazorca y bajo número de grano por mazorca. De igual manera, en los lotes de cacao clonal se evidencia que no existe una distribución de los clones o las variedades sembradas en las fincas, respetando la matriz de siembra de compatibilidad reproductiva, por lo cual lo que se evidencia en dichos lotes es normalmente un bajo índice de formación de mazorcas en árboles autoincompatibles e interincompatibles, teniendo en cuenta los clones que se encuentra sembrado a su alrededor. Esto demuestra el bajo conocimiento y reconocimiento de clones o variedades por parte de los pequeños agricultores, así como la baja aplicación de conceptos técnicos en el manejo del cultivo de cacao en la zona.

Aunado a lo anterior se tiene también que la densidad de siembra promedio es de 586 árboles por hectárea, la cual está por debajo del indicador adecuado que es de 721 árboles por hectárea, si se tiene en cuenta que el volumen de biomasa aérea promedio de los árboles existentes en las fincas caracterizadas es de  $13,7 \text{ m}^3$  (lo que significa árboles de diámetro de copa aérea de 3,5 metros y altura de la copa de 2,5 metros, partiendo de la altura del ombligo de una persona adulta); lo que supone que alrededor del 18,72% por cada hectárea de cacao sembrada, se estaría sub utilizando ( $1.872 \text{ m}^2$  por cada hectárea).

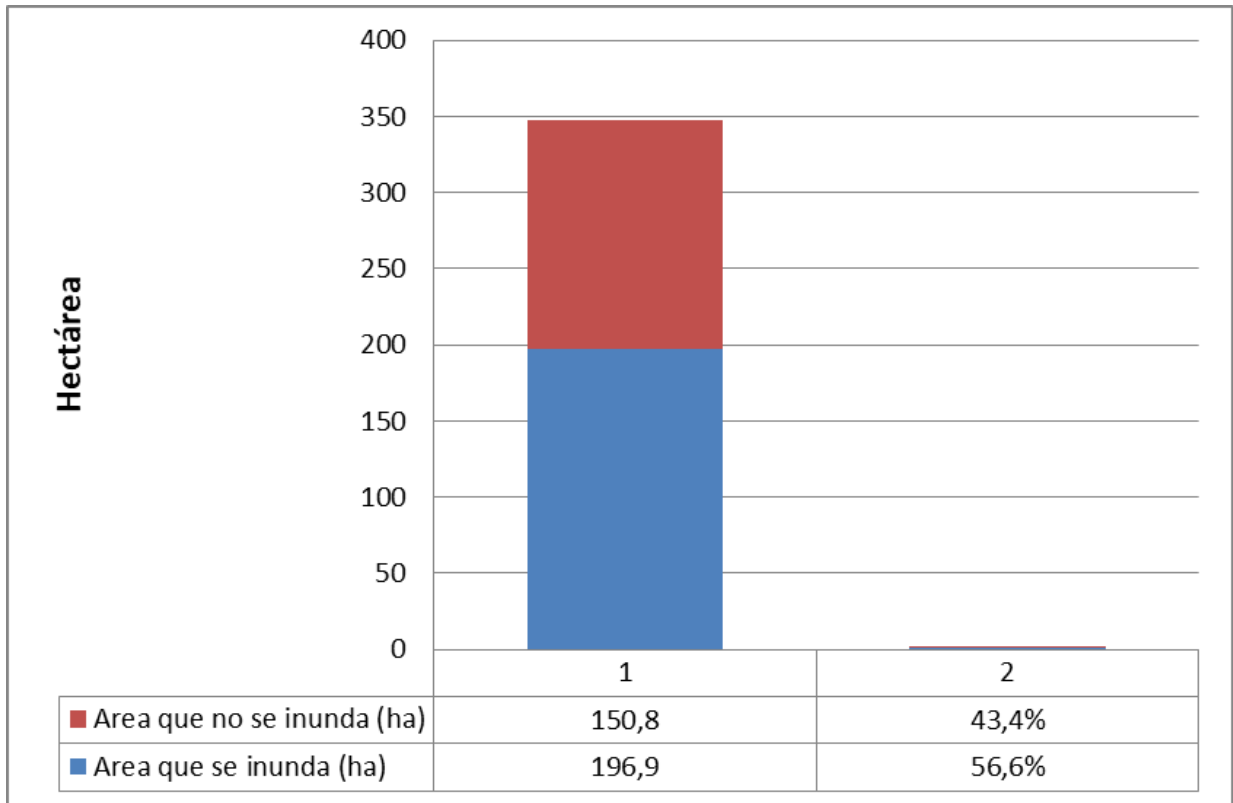


Gráfico 10. Proporción de las fincas y el área de siembra en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera

Otro de factor que afecta considerablemente el rendimiento de la producción de cacao en las fincas en el territorio, es el desbordamiento del río mira, pues los picos de producción normalmente coinciden con las temporadas de invierno en la zona, lo cual se manifiesta con fuertes crecidas del río ocasionando desbordamiento, generando aborto de cojines floral y pérdida de cosecha. Es así que en el territorio el 56,6% del área sembrada en cacao se inunda, en contraste con un 43,4% que no se inunda (Gráfico 10), y en el área que se inunda, las fincas se sumergen en promedio 91 centímetros; existiendo zonas que se sumergen 30 centímetros, así como en otras zonas las fincas se llegan a sumergir hasta los 1,5 metros, dependiendo el nivel de crecida.

### 4.1.3 Costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo de cacao en el CCBMYF.

Teniendo en cuenta el gráfico 11, y a partir de la información recabada en la herramienta de caracterización aplicada (encuesta), se encontró que en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera, para el establecimiento y manejo en el primer año del cultivo de cacao, las actividades que normalmente implementan los productores en una hectárea, presenta un mayor peso en insumos (material vegetal) con un 44%, seguido de la mano de obra para sostenimiento con 27%, costos indirectos con 14%, mano de obra para establecimiento con 10%, y herramientas con el 5%.

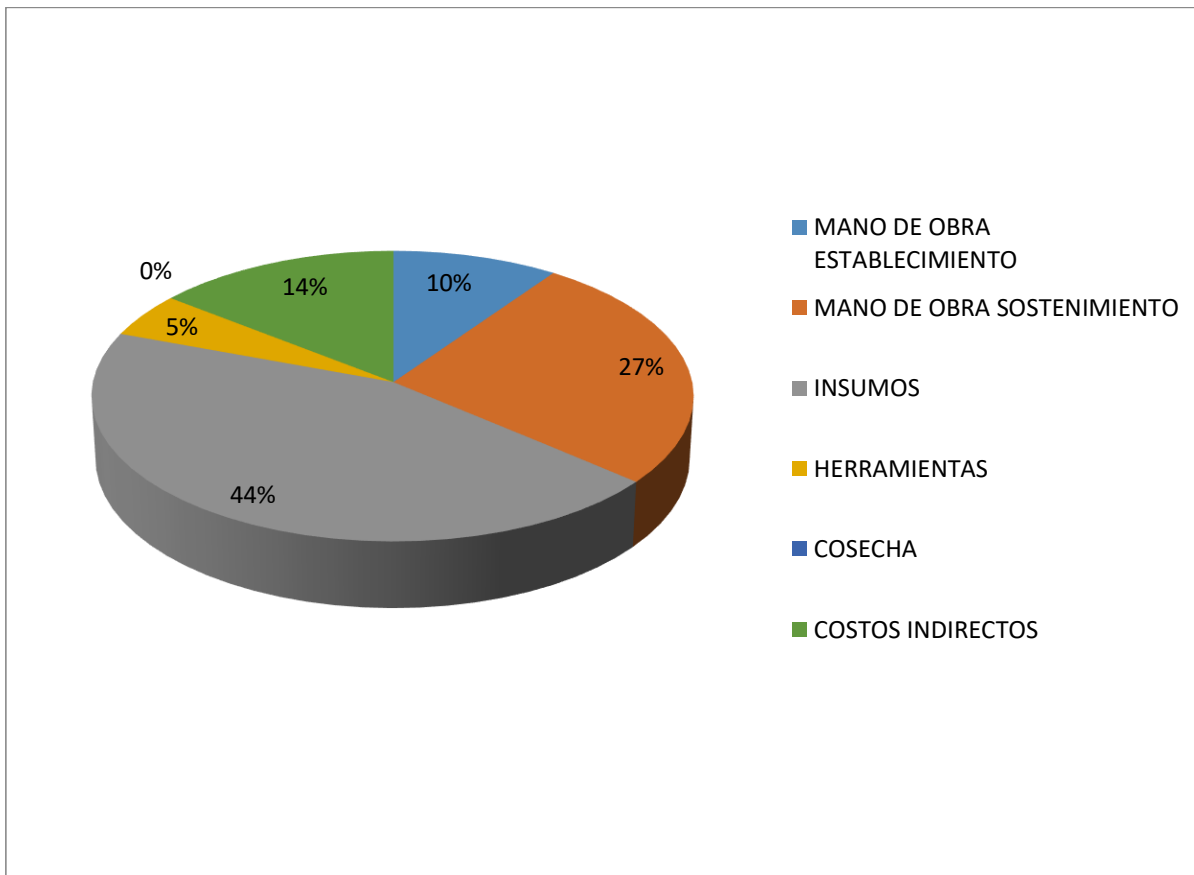


Gráfico 11. Distribución relativa del costo de establecimiento y manejo promedio para una hectárea de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

Tabla 31.

*Estructura de costo promedio para el establecimiento y manejo de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD DIA	CANTIDAD AÑO	VALOR UNITARIO	PROMEDIO AÑO
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA ESTABLECIMIENTO</b>					
Consecución y acarreo de estacas para trazado	Jornal	2	2	\$ 33.000	\$ 66.000
Acarreo material vegetal de sombrío transitorio	Jornal	2	2	\$ 33.000	\$ 66.000
Acarreo material vegetal de cacao para siembra	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
Trazado lote de siembra	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
Ahoyado y siembra del sombrío transitorio y permanente	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
Ahoyado y siembra del cacao	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
<b>Subtotal establecimiento</b>					<b>\$ 528.000</b>
<b>MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO</b>					
Control de malezas (frecuencia 6/año)	Jornal	2	12	\$ 33.000	\$ 396.000
Control fitosanitario de plátano	Jornal				
Control fitosanitario de cacao	Jornal				
Control fitosanitario de maderables	Jornal				
Fertilización (frecuencia 1/año)	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
Resiembra cacao	Jornal				
Arreglo sombrío plátano (frecuencia 6/año)	Jornal	1	6	\$ 33.000	\$ 198.000
Arreglo sombrío maderables	Jornal				
Poda formación	Jornada	1	1	\$ 261.818	\$ 261.818
Poda fuerte de mantenimiento	Jornada	1	1	\$ 261.818	\$ 261.818
Poda leve de mantenimiento	Jornada				
Deschuponado (Frecuencia 3/año)	Jornal	2,2	6,7	\$ 33.000	\$ 220.500
Aplicación Fertilizantes Plátano	Jornal				
Aplicación Fertilizantes Maderables	Jornal				
Mantenimiento Canales y Drenajes	Jornal				
Conservación Infraestructura y Equipos	Jornal				
<b>Subtotal sostenimiento</b>					<b>\$ 1.437.136</b>
<b>INSUMOS</b>					
Gasolina (frecuencia 6/año)	Galon		0	\$ 8.000	\$ -
Aceite (frecuencia 6/año)	Pinta		0	\$ 9.000	\$ -
Alimentación control malezas (frecuencia 6/año)	Día		0	\$ 15.000	\$ -
Abono orgánico (Frecuencia 1/año)	Bulto	6	6	\$ 20.000	\$ 120.000
Material vegetal de siembra (sombrio transitorio)	Colino	721	721	\$ 750	\$ 540.750
Material vegetal de siembra (cacao)	Plantula	793	793	\$ 2.200	\$ 1.744.600
<b>Subtotal insumos</b>					<b>\$ 2.405.350</b>
<b>HERRAMIENTAS</b>					
Guadaña (frecuencia 6/año)	Guadaña	2	12	\$ 22.500	\$ 270.000
<b>Subtotal herramientas</b>					<b>\$ 270.000</b>
<b>COSECHA</b>					
Mano obra (frecuencia 24 cosechas/año)	Jornal	0	0	\$ 30.000	\$ -
Transporte cacao en grano seco para venta	Kilogramo	0	0	\$ 170	\$ -
<b>Subtotal cosecha</b>					<b>\$ -</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>					<b>\$ 4.640.486</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
Mantenimiento y/o cambios de herramientas y equipos	Jornal	1	12	25000	\$ 300.000
Servicios públicos	Mes	1	12	40000	\$ 480.000
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 780.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MAS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 5.420.486</b>

Fuente: Este estudio

De igual manera se encontró que a partir del segundo año, el costo promedio de manejo que los productores reportan se generan por hectárea año, en su mayor proporción se concentra en el rubro mano de obra con un 44%, seguido de los costos de cosecha con el 43%, herramientas representa el 10%, e insumos está en el último lugar de prioridad con el 3%.

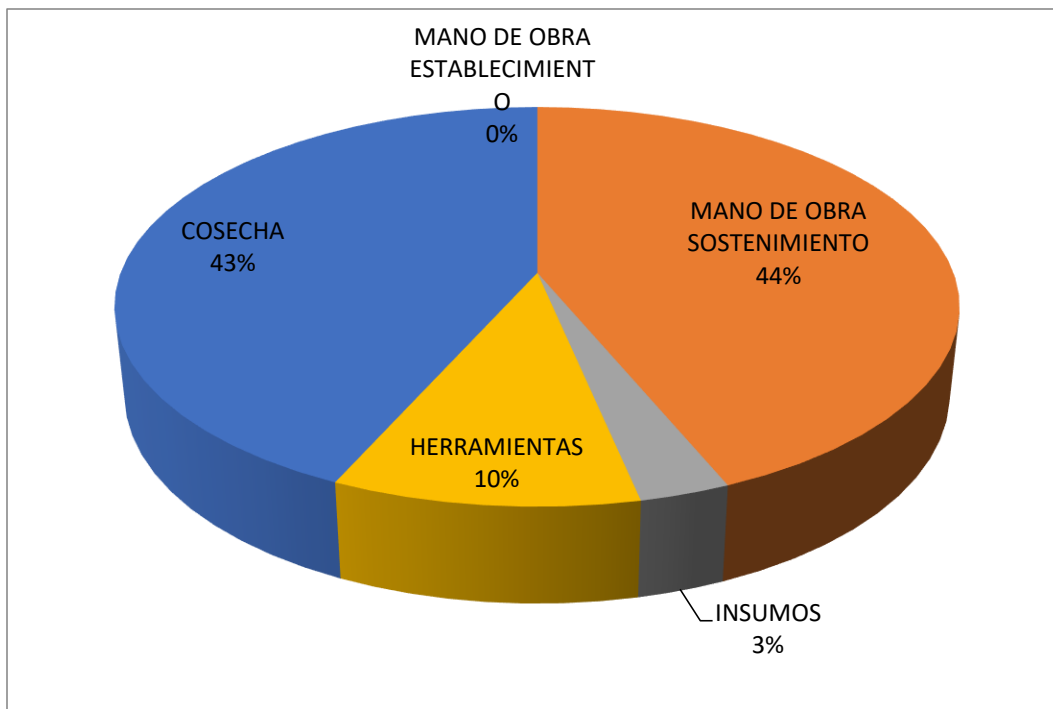


Gráfico 12. Distribución relativa de los costos de producción promedio para el sostenimiento de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera

De hecho, lo presentado en el gráfico 12 inmediatamente anterior, corrobora el hecho de que los pequeños productores del territorio, no coadyuvan el cultivo de cacao con la aplicación de fertilizante y/o nutrientes de síntesis mínimos requeridos para mejorar el desempeño fisiológico de los árboles, y por ende aumentar la productividad del cultivo en general.

En la tabla 32, se relaciona de manera específica los costos promedio por rubro que normalmente los productores del territorio bajo mira invierten para el manejo del cultivo de cacao por hectárea al año, a partir del segundo año, consolidándose un costo total de \$2.689.137.



Tabla 32.

*Estructura de costo de producción promedio para el sostenimiento de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD DIA	CANTIDAD AÑO	VALOR UNITARIO	PROMEDIO AÑO
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA ESTABLECIMIENTO</b>					
<b>Subtotal establecimiento</b>					
<b>MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO</b>					
Control de malezas (frecuencia 6/año)	Jornal	2	12	\$ 33.000	\$ 396.000
Control fitosanitario de plátano	Jornal				
Control fitosanitario de cacao	Jornal				
Control fitosanitario de maderables	Jornal				
Fertilización (frecuencia 1/año)	Jornal	3	3	\$ 33.000	\$ 99.000
Resiembra cacao	Jornal				
Arreglo sombrío plátano (frecuencia 6/año)	Jornal	1	6	\$ 33.000	\$ 198.000
Arreglo sombrío maderables	Jornal				
Poda formación	Jornada				
Poda fuerte de mantenimiento	Jornada	1	1	\$ 261.818	\$ 261.818
Poda leve de mantenimiento	Jornada				
Deschuponado (Frecuencia 3/año)	Jornal	2,2	6,7	\$ 33.000	\$ 220.500
Aplicación Fertilizantes Plátano	Jornal				
Aplicación Fertilizantes Maderables	Jornal				
Mantenimiento Canales y Drenajes	Jornal				
Conservación Infraestructura y Equipos	Jornal				
<b>Subtotal sostenimiento</b>					<b>\$ 1.175.318</b>
<b>INSUMOS</b>					
Gasolina (frecuencia 6/año)	Galon		0	\$ 8.000	\$ -
Aceite (frecuencia 6/año)	Pinta		0	\$ 9.000	\$ -
Alimentación control malezas (frecuencia 6/año)	Dia		0	\$ 15.000	\$ -
Abono orgánico (Frecuencia 1/año)	Bulto	4	4	\$ 20.000	\$ 80.000
<b>Subtotal insumos</b>					<b>\$ 80.000</b>
<b>HERRAMIENTAS</b>					
Guadaña (frecuencia 6/año)	Guadaña	2	12	\$ 22.500	\$ 270.000
<b>Subtotal herramientas</b>					<b>\$ 270.000</b>
<b>COSECHA</b>					
Mano obra (frecuencia 24 cosechas/año)	Jornal	1,416	34,0	\$ 33.000	\$ 1.121.472
Transporte cacao en grano seco para venta	Kilogramo		249,1	\$ 170	\$ 42.347
<b>Subtotal cosecha</b>					<b>\$ 1.163.819</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>					<b>\$ 2.689.137</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
Costos indirectos					
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>					<b>\$ -</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MAS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 2.689.137</b>

Fuente: Este estudio

El costo promedio de mantenimiento de una hectárea de cacao en el año 2018 en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera presentado en la tabla 32, teniendo como referencia la tecnología de producción de un pequeño productor promedio, demuestra que en términos generales se invierten Dos Millones Seiscientos Ochenta y Nueve Mil Ciento Treinta y Siete Pesos (\$2.689.137).

La inversión anteriormente descrita, genera indicadores de desempeño representado en un rendimiento promedio de 249,1 kg/ha/año de cacao seco, con un mínimo de 100 kg/ha/año y un máximo de 399 kg/ha/año. El actual promedio de producción por hectárea año, teniendo en cuenta el precio promedio de referencia internacional de los últimos 5 años, según Bolsa de Nueva York (\$6.337 por kilogramos), representa un ingreso bruto de Un Millón Quinientos Setenta y Ocho mil Quinientos Cuarenta y Seis Pesos con Siete Centavos (\$1.578.546,7), lo cual evidentemente, representa un ingreso por hectárea menor, que los costos generales de producción por hectárea, generando indicador de utilidad negativo.

#### **4.1.4 Discriminación del costo unitario de producción por rubro o actividad de manejo del cultivo de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.**

Se hizo un resumen de los costos de producción por rubro, y se determinó el costo unitario, teniendo como referencia un kilogramo de cacao en baba y en grano seco. Es así que se tiene, en promedio una hectárea de cacao en el consejo comunitario produciendo 249,1 kilogramos de grano seco al año, y gastando para la producción en promedio Dos Millones Seiscientos Ochenta y Nueve Mil Ciento Treinta y Siete Pesos (\$2.689.137), tal y como se relaciona en la tabla 32, entonces se tiene que producir un kilogramo hoy, tiene los costos que se relacionan en la tabla 33.

Tabla 33.

*Costos de producción por kilogramo, según rubro o actividad, a partir de tecnología de pequeño productor, en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera 2018*

ACTIVIDAD	CACAO EN BABA		CACAO SECO	
Sostenimiento	\$	1.651,4	\$	4.718,3
Insumos	\$	112,4	\$	321,2
Herramientas	\$	379,4	\$	1.083,9
Cosecha	\$	1.635,2	\$	4.672,1
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>3.778,4</b>	<b>\$</b>	<b>10.795,4</b>

Fuente: cálculos este estudio

Teniendo en cuenta los indicadores anteriormente presentados, se puede visualizar que una hectárea de cacao en el consejo bajo mira es ineficiente, por cuanto en términos generales se invierte pocos recursos económicos en el proceso productivo, y siendo que el enfoque de manejo no es el acertado, la cantidad de cacao que rinde es muy baja, volviendo muy costoso un kilogramo de cacao producido.

Por ejemplo, en la actividad de cosecha, se paga hasta \$33.000 el jornal, y sin embargo la indagación a los productores permitió demostrar que un operario rinde 27,9 kilogramos de cacao en baba cosechado por jornal, lo cual es equivalente a 10 kilogramos de cacao en grano seco (tabla 34). Sin embargo, el potencial es de 60 kilogramos de cacao en baba por jornal.

Tabla 34.

*Rendimiento en cosecha de cacao por jornal, a partir del indicador de producción y el requerimiento de jornal en una hectárea para un periodo de un año*

ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD POR AÑO	VALOR UNITARIO (\$)	TOTAL POR AÑO (\$)	RENDIMIENTO PROMEDIO/JORNAL /OPERARIO
Mano de obra por cosecha	Jornal	34	\$ 33.000	\$ 1.122.000	
Producción de cacao en baba por año	kg	712			27,9
Producción de cacao en grano seco por año	kg	249,1			9,765

Fuente: este estudio

El bajo desempeño productivo de las unidades productivas, al igual que la estructura inadecuada de manejo del cacaotal, genera que el desempeño operativo en la labor de cosecha,

sea ineficiente, pues la parcela no aporta el suficiente cacao en una jornada de cosecha, al igual que el esfuerzo laboral es mayor.

De igual manera, así como sucede en la labor de cosecha, que se genera un encarecimiento de la actividad por unidad de producción, igual sucede con el costo de los otros rubros que hacen parte de proceso de producción, se terminan encareciendo, a causa del bajo rendimiento de producción de cacao por hectárea, pues hoy solo la labor de cosecha, representa el 43% del costo de producción en el consejo bajo mira.

#### **4.1.5 Principales actividades de manejo del cultivo de cacao que se realizan en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, y tiempo de dedicación.**

**Tiempo dedicado al componente cacao del agrosistema:** se evidencia que la mayor parte de los productores dedican el 50% o menos del tiempo de trabajo al componente cacao y/o al cultivo de cacao en sí, el 7,5% dedican entre el 60% y el 70% del tiempo al cultivo de cacao y el 34,8% dedican más del 70% del tiempo al cultivo de cacao, o al cacao como componente del sistema productivo (Gráfico 13).

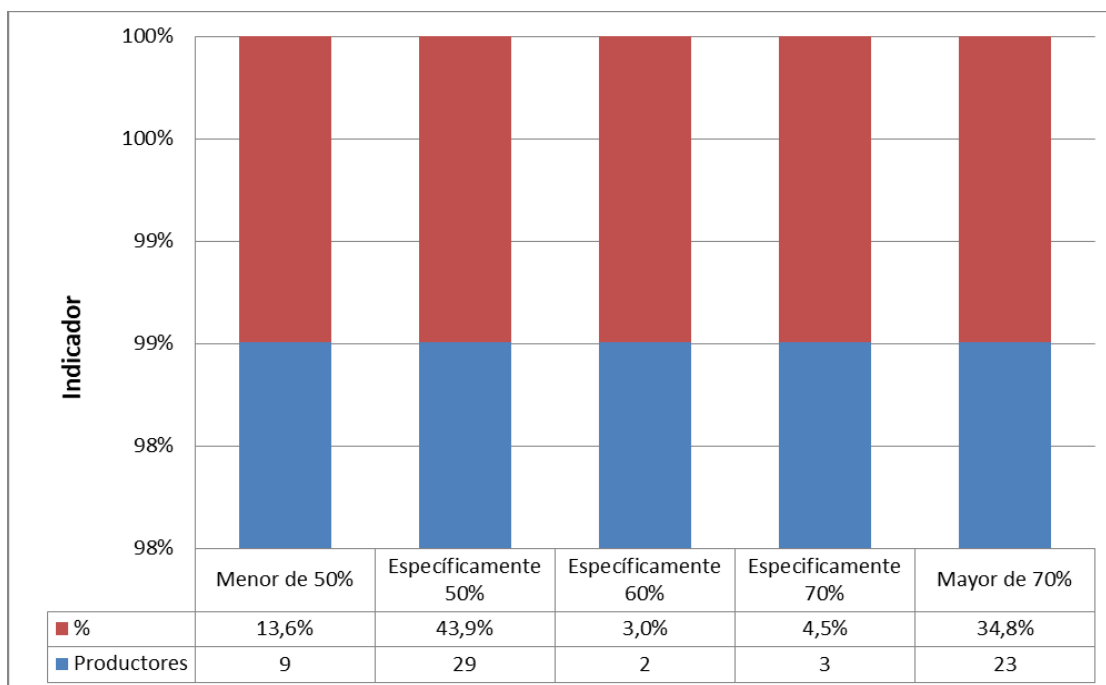


Gráfico 13. Porcentaje del tiempo dedicado por el productor al componente cacao del sistema

Lo expuesto en el gráfico 13, se debe principalmente a que, en la zona las fincas normalmente se componen de diferentes lotes que pueden o no estar ubicados en el mismo lugar de manera contigua o dispersa, al igual que la vivienda se encuentra por lo general retirada de la zona de cultivo, requiriéndose emplear tiempo adicional en el tránsito hasta llegar al punto del cultivo. Esto genera mayores esfuerzos de trabajo, e inversión de tiempo en actividades que no precisamente están asociadas a las que se realizan al interior de la parcela productiva.

A continuación, se describen las actividades que normalmente se desarrollan en las fincas del territorio, para el mantenimiento del cultivo de cacao por hectárea:

**Control de malezas:** en la zona existe una alta regeneración del estrato inferior del sistema agroforestal de cacao, normalmente conformado por las malezas, esto se debe a la alta y variada oferta ambiental de la zona, por lo anterior el control de las mismas se debe hacer cada dos (2) meses, lo que hace que en el año se deban realizar doce (12) limpiezas. El costo de limpieza normalmente se genera de dos formas; una primera es contratando 2 operarios con sus respectivas herramientas y equipos (guadañadora), los cuales limpian una hectárea en un día,

siendo que en dicho caso se paga el día por operario, a todo costo \$60.000. Otro caso es contratar los dos (2) operarios, por un día de jornal para limpiar un área, siendo que un jornal diario equivale a \$33.000, en este caso el dueño de la finca, suministra: las 2 guadañadoras, alimentación y los insumos requeridos para que las guadañas funcionen.

**Control fitosanitario de los componentes del cultivo de cacao:** teniendo en cuenta que el cultivo de cacao es un agrosistema que normalmente lo conforman varios componentes en una misma área de producción, en las fincas caracterizadas las especies que mayoritariamente se encuentran asociadas al cacao son: Plátano (*Musa sp.*), Limón (*Citrus x limon*), Chirimoya (*Annona cherimola*), Guama (*Inga sp.*), Mamey (*Pouteria sapota*), Guanabana (*Annona muricata*), Zapallo (*Cucurbita maxima*), Maíz (*Zea mays*), entre otros.

En el caso del cacao, para Colombia el ICA (2012) reporta cinco enfermedades fungosas y dos plagas de importancia económica. En el caso de las enfermedades son: Moniliasis (*Moniliophthora roreri*), Escoba de bruja (*Crinipellis pernicioso*), Mazorca negra (*Phytophthora sp.*), Rosellinia (*Rosellinia sp.*), Mal del machete (*Ceratocystis fimbriata*). En el caso de los insectos plaga son: Monalonia (*Monalonia dissimulata*) y la Hormiga arriera (*Atta sp.*). En la tabla 35 se describen las características principales de las enfermedades en cuanto a daños y control.

Tabla 35.  
*Principales enfermedades del cultivo de cacao en Colombia*

Enfermedades	Nombre científico	Daños Causados	Control
Moniliasis	<i>Moniliophthora roreri</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los pepinos menores de un mes presentan maduración prematura, marchitez y secamiento. Los frutos de 1 a 3 meses se deforman y abultan.</li> <li>2. Las mazorcas afectadas de 2 a 3 meses presentan puntos verde oscuro o deformaciones.</li> <li>3. Las mazorcas atacadas de más de 3 meses presentan puntos aceitosos, islas amarillentas o maduración parcial.</li> <li>4. Luego de los primeros síntomas, aparece una mancha color marrón o chocolate recubierta con una sustancia blancuzca.</li> <li>5. Finalmente el color blanco se torna gris con aspecto de ceniza; la razón es que la semilla de la enfermedad se presenta como un polvo que se desprende fácilmente con el viento o con el movimiento del fruto.</li> <li>6. Dicho polvo es “la semilla” de la monilia en forma de esporas que, al caer sobre otros frutos sanos, germina e invade, comenzando el proceso del daño.</li> <li>7. Una mazorca esporulada ubicada a una altura de dos metros es capaz de infectar al 40% de las mazorcas vecinas que estén a 20 metros de distancia.</li> </ol>	<p>El manejo de la monilia se fundamenta en evitar la presencia de frutos con esporas o semillas, para lo cual se deben recolectar semanalmente (RE-SE) todas las mazorcas que presenten los síntomas previos a la mencionada esporulación.</p>
Escoba de bruja	<i>Crinipellis pernicioso</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las escobas de ramas presentan inicialmente un desarrollo vigoroso y excesivo, con acortamiento de entrenudos, las hojas parecen normales excepto por el grosor del pecíolo.</li> <li>2. Cuando los cojines florales son atacados por esta enfermedad, no nacen mazorcas sino brotes vegetativos a manera de ramas, con apariencia de escoba.</li> <li>3. Los frutos afectados por la enfermedad presentan diferentes síntomas; esto depende del estado de desarrollo cuando son atacados, pueden tomar forma de chirimoyas, fresas o zanahorias.</li> </ol>	<p>La forma más efectiva de control es mediante la remoción exhaustiva de los órganos enfermos, realizada en el momento de la poda del cultivo. El control se basa en la creación de un ambiente favorable para el árbol de cacao y desfavorable al patógeno; esto contribuye a menor pérdida de frutos.</p>

Fuente: construcción por los autores a partir de datos ICA, 2012.

Tabla 35.  
Continuación

Enfermedades	Nombre científico	Daños Causados	Control
Mazorca negra	<i>Phytophthora sp.</i>	<p>1. En plántulas de vivero seca las hojas y el tallo, dando una apariencia inicial de quemazón. Se produce en ambientes húmedos cuando no hay suficiente aireación y cuando al momento del riego, se salpican partículas de suelo hacia el follaje.</p> <p>2. En los frutos inicia sobre la cáscara de la mazorca con una mancha descolorida; sobre ella se desarrolla una coloración chocolate o negra, pero, a diferencia de la monilia, esta muestra unos límites bien definidos. Estas manchas se pueden localizar en los extremos o en el centro de la mazorca y las lecciones van de afuera hacia la parte interna del fruto, donde el daño es una pudrición acuosa.</p> <p>3. En la raíz se presenta un necrosamiento (muerte de tejido), que da la apariencia de una mancha de color marrón. Cuando invade todo el perímetro radical, el resto de la raíz se seca afectando los vasos comunicantes y deja de absorber los nutrientes y el agua, causando la muerte del árbol.</p> <p>4. En los troncos se caracteriza por el desarrollo de un área necrótica marrón en la corteza, a su alrededor. Cuando se raspa la superficie de la corteza afectada, el tejido expuesto se torna de acuoso a pegajoso y de un color opaco gris parduzco a un color rojizo claro. La necrosis no se extiende más allá de la capa del leño. Cuando el hongo le da la vuelta al tronco, causa la muerte total del árbol. Los cánceres en cojines florales resultan de la contaminación con herramientas de cosecha o por los insectos vectores.</p>	<p>1. Efectuar las podas con el ánimo de bajarle altura al cultivo, en el tiempo adecuado.</p> <p>2. Mantener el cultivo libre de malezas.</p> <p>3. Mantenimiento o instalación del sistema de drenaje, en caso de que las condiciones del suelo lo exijan.</p> <p>4. Realizar el RE-SE (recolección semanal de frutos enfermos cada ocho días).</p>
Rosellinia	<i>Rosellinia sp.</i>	<p>En el árbol, los síntomas se manifiestan con amarillamiento de las hojas, clorosis, marchitamiento, defoliación progresiva, paloteo, secamiento de la ramas y, finalmente, la muerte.</p>	<p>1. Entresaque, es importante realizarlo rápidamente, preferiblemente mediante el uso de un herbicida inyectado al centro del tallo y la corteza.</p> <p>2. Evitarse el contacto de las raíces de los arboles enfermos con los sanos.</p>

Fuente: construcción por los autores a partir de datos ICA, 2012.



Tabla 35.  
Continuación

Enfermedades	Nombre científico	Daños Causados	Control
Mal del machete	<i>Ceratocystis fimbriata</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si es transmitida por el Xileborus, se observan perforaciones y aserrín en los sitios de entrada. Por lo general, se encuentra en los troncos y en las ramas primarias, si es causada por herramientas, se encuentra en cualquier parte del árbol.</li> <li>2. Si se presenta en el tronco y raíces, causa la muerte total, si es en las ramas causa la muerte de estas.</li> <li>3. El síntoma inicial es un amarillamiento de las hojas, que se secan rápidamente y quedan adheridas a las ramas, aun después de muerto el árbol.</li> <li>4. Se manifiesta en forma rápida causa muerte súbita.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evitar causar heridas innecesarias al árbol y, en todo caso, se debe cicatrizar toda herida que se le cause al leño bien sea en las prácticas de poda o por algún factor que agriete, desgare u ocasione heridas de cualquier tipo.</li> <li>2. Se recomienda no usar herramientas sin desinfectar, ni mucho menos, que hayan sido contaminadas en labores realizadas a plantas enfermas. La desinfección puede hacerse utilizando sustancias como el formol diluido en agua al 2% o el hipoclorito de sodio.</li> <li>3. Complementariamente debe realizarse el control de Xileborus destruyendo los árboles secos o las partes secas en las que tenga presencia la plaga.</li> <li>4. En ataques fuertes se debe, en primer lugar, aplicar un insecticida de contacto, luego eliminar los árboles afectados, cortándolos a ras del suelo.</li> </ol>

Fuente: construcción por los autores a partir de datos ICA, 2012.

De igual manera en las tablas 36, se describen las características principales de los insectos plagas en cuanto a daños y control.

Es importante informar que, en el marco de este proceso de caracterización de fincas, se encontró que en términos generales los productores no implementan acciones específicas de control fitosanitario, pues dependiendo del nivel de afectación del cultivo, dicho control se hace aunado a las otras actividades de control que se debe implementar, por lo tanto, en la estructura de costos que se presentó atrás en la tabla 11, no aparecen costeadas de manera específica dichas actividades.

Tabla 36.

*Principales insectos plagas de importancia económica en el cultivo de cacao en Colombia*

Insecto plaga	Nombre científico	Daños Causados	Control
Monalonion	<i>Monalonium dissimultun</i>	Puede causar altas pérdidas a las cosechas cuando se presentan condiciones favorables para su desarrollo. Por ejemplo, las temperaturas elevadas, la alta humedad, el exceso de sombrío y el mal manejo de las malezas. Los adultos y ninfas del insecto, con su aparato bucal picador chupador succionan la savia de la parte exterior de las mazorcas, produciendo lesiones que provocan alformaciones, reducción del tamaño y detención del crecimiento de los frutos jóvenes que se marchitan y caen rápidamente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evitar el exceso de sombra, efectuando podas periódicas, al cacao y al sombrío.</li> <li>2. Controlar oportunamente las malezas.</li> <li>3. Promover el control natural efectuado por avispa y otros insectos benéficos. Para esto, se debe, en lo posible, evitar la aplicación de insecticidas, ya que también afectan los polinizadores del cacao, disminuyendo severamente la producción.</li> <li>4. Cuando sea necesaria la aplicación de productos químicos, debe hacerse de manera esporádica, puntual y localizada, contando para ello con la asistencia técnica de un ingeniero agrónomo. Los insecticidas usados deben ser de baja toxicidad.</li> </ol>
Hormiga arriera	<i>Atta sp.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su acción es la defoliación de los árboles de cacao, ocasionando disminución de la capacidad fotosintética del cultivo, y por ende su capacidad productiva.</li> <li>2. Formación de galerías que se generan al interior del suelo, desestabilizándolo y ocasionando volcamiento de los árboles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control Físico o mecánico está dirigido a hormigueros pequeños y de corta edad los cuales se pueden destruir con pala.</li> <li>2. El control biológico es implementado a partir del uso de cebos atrayentes de la hormiga, contaminados con hongos entomopatógenos y hongos antagonistas del hongo que produce la reina. Esta alternativa se hace sobre hormigueros de tamaño mediano. El cebo se coloca en pequeñas masas a la orilla de las pistas de forrajeo en dosis de 20 a 40 gramos por metro cuadrado de hormiguero.</li> <li>2. El Control Químico consiste en la aplicación de productos formicidas de acción residual los cuales se aplican con equipos termonebulizadores los cuales nebulizan la mezcla de diesel o ACPM con el plaguicida.</li> </ol>

Fuente: construcción por los autores a partir de datos ICA, 2012.

**Fertilización:** con respecto a esta actividad, los productores cacaoteros del territorio no tienen vocación en aplicación de fertilizantes, sin embargo, los productos normalmente utilizados son fórmulas químicas fácilmente conseguibles en el mercado local, tales como: 10-30-10, 13-26-6, 15-15-15, así mismo abono orgánico, entre otros. De igual manera las pocas fincas que se

encontró, fertilizan el cultivo de cacao, lo hacen en frecuencia de una vez al año, utilizando para dicha actividad en promedio 3 jornales al año.

**Arreglo de sombrío:** el sombrío normalmente es transitorio, siendo que la especie utilizada es el plátano, que cumple la función de pan-coger como parte de la dieta alimenticia de la familia, así como complemento para la generación de ingresos adicionales de la finca. El arreglo consiste en deshoje, eliminación de hijuelos, resiembras y eliminación de individuos enfermos. Para esta actividad normalmente se emplea en promedio un jornal diario, en una frecuencia de seis veces al año.

**Poda fuerte de mantenimiento:** esta actividad consiste en eliminar el exceso de biomasa aérea de los árboles de cacao, para lo cual se cortan las puntas sobresalientes de las ramas del árbol, se eliminan ramas entrecruzadas que generan mucha sombra, se aprovecha para limpiar las ramas y los troncos de los árboles de planta epifitas que disminuyen espacio de tronco para la formación flores que darán forma a un nuevo fruto. Para esta se requiere una jornada de trabajo, la cual para ejecutarse se requieren un equipo de trabajo conformado por motosierristas, podador con tijera aérea, podador con tijera de mano, picador y cicatrizador, se encontró que una jornada de poda que se realiza en el Bajo Mira tiene un costo promedio de \$ 261.818.

**Poda leve de mantenimiento:** se logró evidenciar que normalmente en las fincas caracterizadas no se hace esta actividad, solo se realiza la poda fuerte y se complementa con las actividades de deschuponado.

**Deschuponado:** consiste en eliminar los chupones y ramas nuevas que se activan en crecimiento después de realizar una respectiva poda. En las fincas caracterizadas, esta actividad normalmente se realiza tres veces al año, para lo que se requieren entre 2 y 3 jornales en un día, con lo que se deschupona una hectárea, es así que en un año se realizan 3 jornadas de deschuponado en dichas fincas.

**Cosecha y beneficio:** esta actividad consiste en recolectar el fruto de cacao que es una baya grande carnosa, oblonga a ovada, de color amarilla o purpúrea, de 15 a 30 cm de largo por 7

a 10 cm de diámetro, puntiaguda y con canales longitudinales, cada mazorca contiene en general entre 30 y 40 semillas incrustadas en una masa de pulpa desarrollada de las capas externas de la testa, cada semilla puede pesar entre 2,9 gramos hasta 4,8 gramos cuando está fresco.

El fruto o mazorca de cacao como es conocido en la zona, debe extraerse del árbol únicamente cuando está bien maduro, el cual se parte, se extraen las semillas las mismas que se almacenan en recipientes plásticos perforados, con el fin de que escurra la baba que empieza a emitir la masa general que se va formando a medida que dichas semillas se van introduciendo en el mismo recipiente. En promedio para esta actividad en la zona se emplea un jornal, para recolectar el cacao de una hectárea, actividad que se realiza en un día.

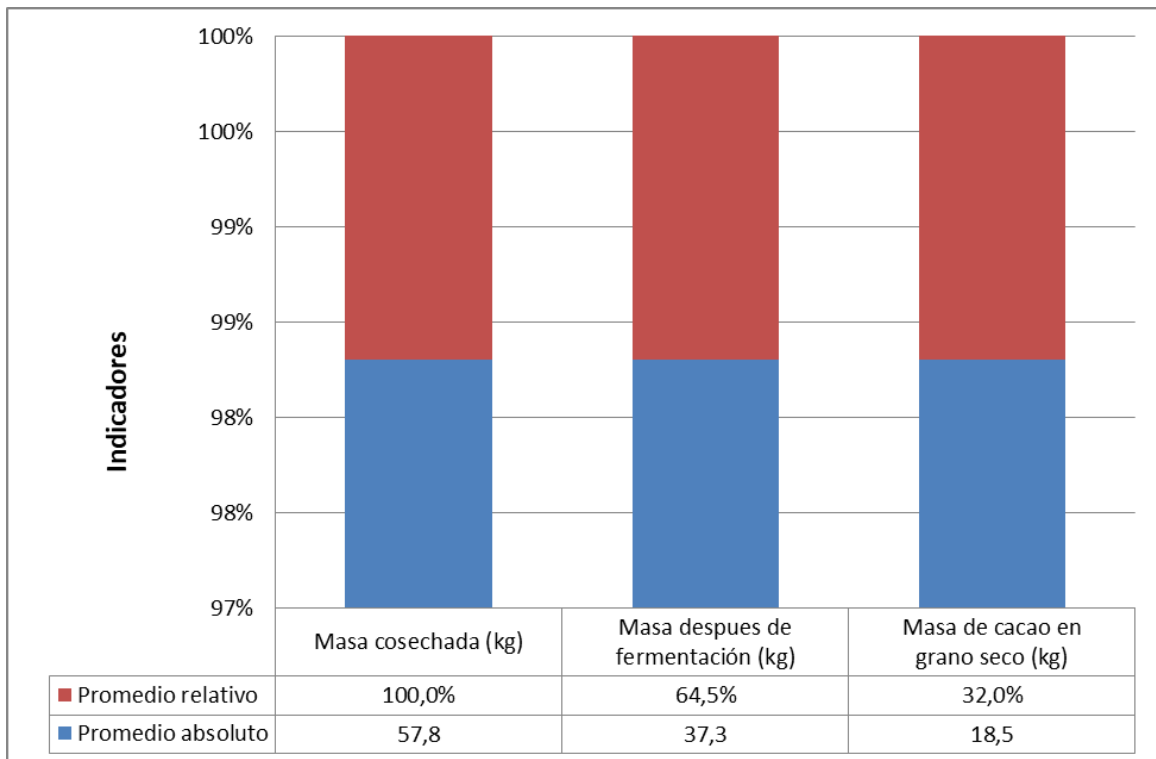


Gráfico 14. Rendimiento y/o pérdida de peso de la masa de cacao recién cosechada, después de fermentación y finalizado el proceso de secado

Una vez que el cacao es cosechado, siendo que el promedio de producción por finca es de 57,8 kilogramos por cosecha (Gráfico 14), dicha masa de cacao es introducida en recipiente cerrado limpio, con perforaciones en la base y se cubre con el fin de evitar el contacto con el

aire, en dicho proceso el azúcar se convierte en alcohol y final mente en ácido acético por acción de bacterias específicas, siendo que la masa llega a alcanzar temperaturas de hasta 48 °C, donde al mismo tiempo se genera una especie de cocción de la almendra o cotiledón de la semilla, es así que se debe estar haciendo remoción o volteos periódicos de la masa, con el fin de incentivar la evaporación del ácido acético, así como controlar la temperatura de la misma y garantizar la homogeneidad de la fermentación en todas las semillas que hacen parte de la masa de cacao en fermentación.

El proceso dura aproximadamente entre 5 y 8 días dependiendo del tipo de cacao, normalmente la masa de cacao criollo tiende a llegar al punto óptimo de fermentación en menos tiempo, que la masa de cacao de clones universales, de hecho, el CCN51 requiere de hasta 10 días de fermentación en la zona.

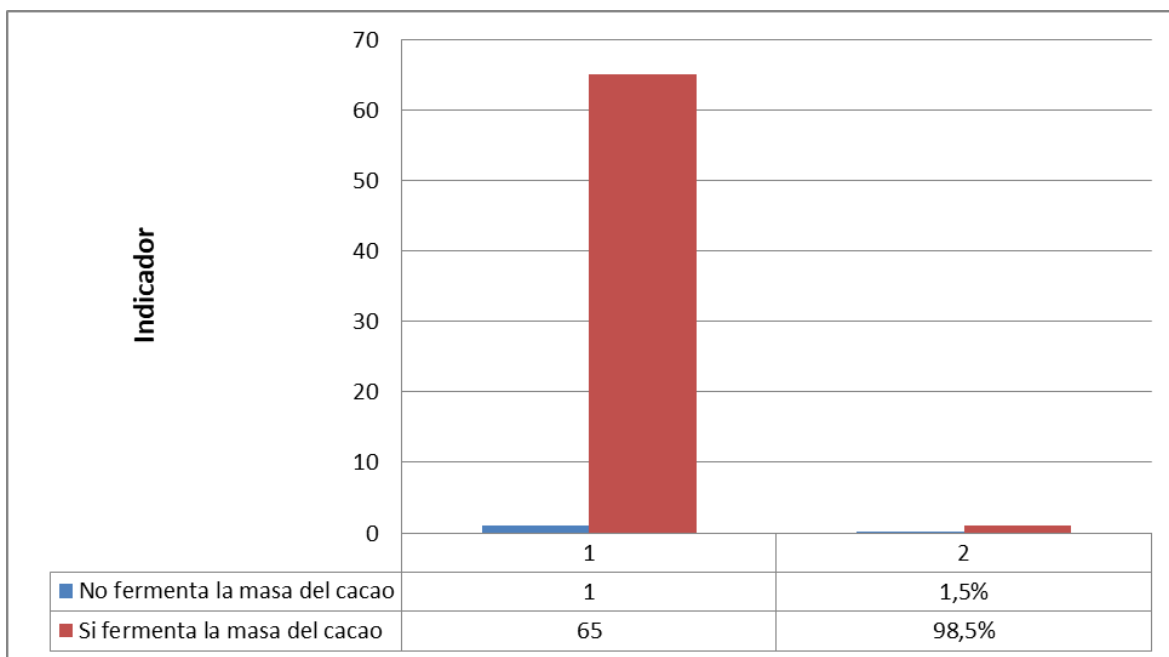


Gráfico 15. Proporción de la población de cacaocultores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera que fermenta la masa de cacao después de la cosecha

En este estudio se encontró, que hay una alta predisposición de los pequeños productores a realizar el proceso de fermentación del cacao, de hecho en el gráfico 15 se muestra que el 98,5% de los cacaocultores hace la labor de fermentar el cacao, sin embargo se pudo evidenciar

también que dicho proceso no es óptimo, puesto que lo recomendable es que para el proceso la masa de cacao sea introducida en cajones de madera contruidos con dimensiones específicas para una capacidad de 400 kilogramos mínimo de cacao fresco o en baba, sin embargo y teniendo en cuenta el promedio de producción por finca referenciado en la gráfica 14, que es de 57,8 kilogramos por cosecha, esto impide realizar el proceso con la cantidad adecuada de cacao.

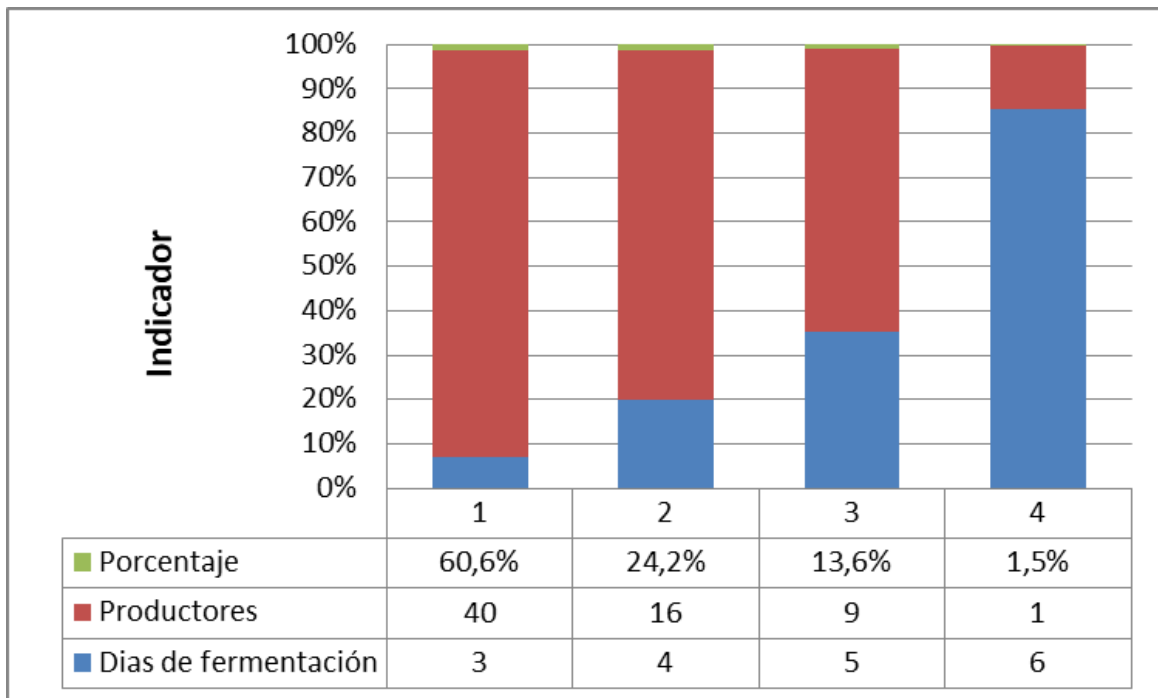


Gráfico 16. Días de fermentación que los cacaocultores del Consejo Bajo Mira normalmente le dan a la masa de cacao

Sumado a lo anterior se encontró que la cantidad de días de fermentación que se le da a la masa, tampoco es adecuada para garantizar una óptima fermentación, pues el 60,6% de los productores solo aplican 3 días de fermentación a la masa de cacao, el 24,2% 4 días de fermentación, el 13,6% cinco días de fermentación y el 1,5% de los productores, fermentan en 5 días (Gráfico 16).

De igual manera, el tipo de recipiente que mayoritariamente es utilizado para realizar la fermentación del cacao es recipiente plástico con el 93,9% de los productores, no se encontró la

utilización de cajón de madera a nivel de finca, el 3% utiliza costalillos de polipropileno, y el 3% utiliza costal de fique (gráfico 17).

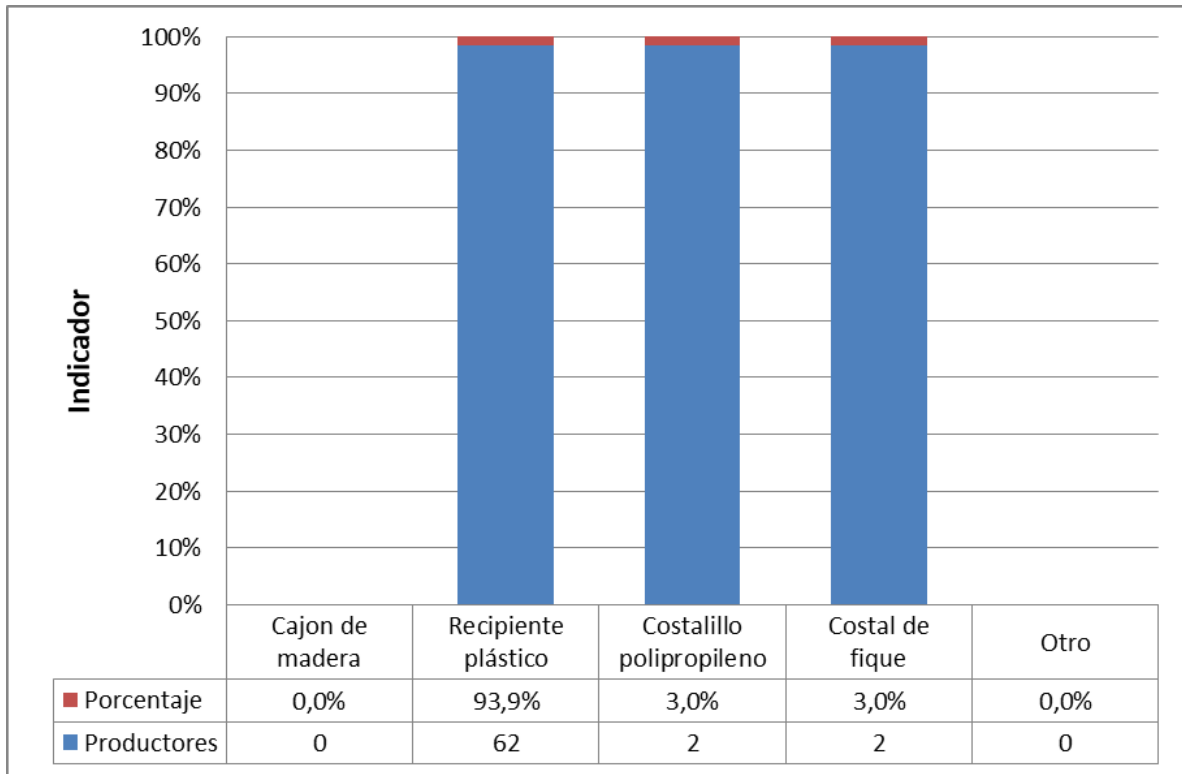


Gráfico 17. Tipo de recipientes utilizados para la realización de la fermentación del cacao

Uno de los paradigmas que influye ampliamente en evitar que los productores den mayor tiempo de fermentación a la masa de cacao para garantizar mejores indicadores de fermentación en el grano seco, es la premisa de creer que **“entre más tiempo de fermentación se le da a la masa de cacao, este pierde mayor peso”**, sin embargo en esta caracterización se encontró que no existe diferencia en el rendimiento del peso final de la masa de cacao seca, con respecto a la masa que inicia el proceso de fermentación y secado, utilizando diferentes tiempos de fermentación. En este caso el rendimiento en términos relativo de diferentes masas de cacao a las que se le aplicó 3, 4, 5 y 6 días de fermentación, rindió efectivamente el 32% de su peso inicial, en todas las 4 muestras (Gráfico 18).

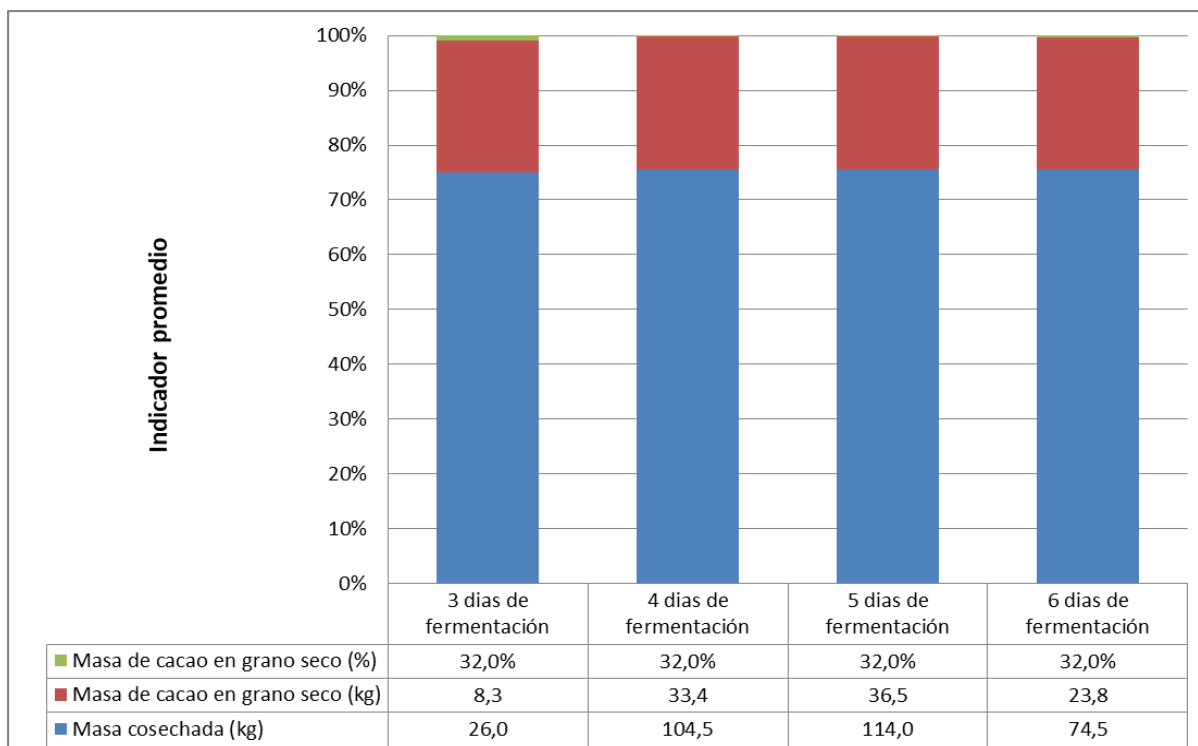


Gráfico 18. Comparación en la pérdida de peso de la masa de cacao recién cosechada, después de fermentación y finalizado el proceso de secado, aplicando diferentes tiempos de fermentación

**Transporte de la producción al casco urbano de Tumaco para la venta:** una vez el cacao se seca, otro de los costos directos que se genera es el transporte del mismo al casco urbano para la venta, es así que teniendo en cuenta que al generarse una producción promedio por hectárea al año de 249,11 kilogramos, dicho cacao es transportado normalmente en bultos de fique de aproximadamente 60 kilogramos, siendo que el costo del transporte por bulto, es de \$10.000, lo que equivale a \$170 por kilogramo (Tabla 16).

#### 4.1.6 Costo de establecimiento y manejo adecuado para la producción de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

A través de este proceso de caracterización se pudo determinar el costo de establecimiento y manejo adecuado para el primer año en la zona. En la Tabla 37, se detallan los costos por rubro y el consolidado general para una hectárea en el año.



Tabla 37.

*Estructura de costo promedio adecuado para el establecimiento y manejo de una hectárea de cacao en el territorio colectivo del Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PROMEDIO AÑO
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA ESTABLECIMIENTO</b>					
Consecución y acarreo de estacas para trazado	Jornal	2	2	\$ 45.750	\$ 91.500
Acarreo material vegetal de sombrío transitorio	Jornal	2	2	\$ 45.750	\$ 91.500
Acarreo material vegetal de cacao para siembra	Jornal	3	3	\$ 45.750	\$ 137.250
Trazado lote de siembra	Jornal	3	3	\$ 45.750	\$ 137.250
Ahoyado y siembra del sombrío transitorio y permanente	Jornal	3	3	\$ 45.750	\$ 137.250
Ahoyado y siembra del cacao	Jornal	3	3	\$ 45.750	\$ 137.250
<b>Subtotal establecimiento</b>					<b>\$ 732.000</b>
<b>MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO</b>					
Control de malezas (frecuencia 6/año)	Jornal	2	12	\$ 45.750	\$ 549.000
Control fitosanitario de plátano	Jornal				
Control fitosanitario de cacao (Frecuencia 12/año)	Jornal	2	24	\$ 45.750	\$ 1.098.000
Control fitosanitario de maderables	Jornal				
Fertilización (frecuencia 2/año)	Jornal	5	10	\$ 45.750	\$ 457.500
Resiembra cacao (Frecuencia 6/año)	Jornal	1	6	\$ 45.750	\$ 274.500
Arreglo sombrío plátano Frecuencia (Frecuencia 6/año)	Jornal	1	6	\$ 45.750	\$ 274.500
Arreglo sombrío maderables	Jornal				
Poda formación	Jornada	1	1	\$ 287.250	\$ 287.250
Poda fuerte de mantenimiento	Jornada				
Poda leve de mantenimiento	Jornada				
Deschuponado (Frecuencia 9/año)	Jornal	2	12	\$ 45.750	\$ 549.000
Aplicación Fertilizantes Plátano	Jornal				
Aplicación Fertilizantes Maderables	Jornal				
Construcción y Mantenimiento Canales y Drenajes	M3	1	60	\$ 6.500	\$ 390.000
Conservación Infraestructura y Equipos	Jornal				
<b>Subtotal sostenimiento</b>					<b>\$ 3.879.750</b>
<b>INSUMOS</b>					
Gasolina control malezas (frecuencia 6/año)	Galon	2	12	\$ 8.000	\$ 96.000
Aceite control malezas (frecuencia 6/año)	Pinta	1	6	\$ 9.000	\$ 54.000
Fertilizante de síntesis (frecuencia 1/año)	Bulto	6	6	\$ 90.000	\$ 540.000
Abono orgánico (Frecuencia 1/año)	Bulto	12	12	\$ 20.000	\$ 240.000
Material vegetal de siembra (sombrio transitorio)	Colino	721	721	\$ 750	\$ 540.750
Material vegetal de siembra (cacao)	Plantula	793	793	\$ 2.200	\$ 1.744.600
<b>Subtotal insumos</b>					<b>\$ 3.215.350</b>
<b>HERRAMIENTAS</b>					
Guadaña (frecuencia 6/año)	Guadaña	2	12	\$ 10.000	\$ 120.000
<b>Subtotal herramientas</b>					<b>\$ 120.000</b>
<b>COSECHA</b>					
Mano obra (frecuencia 24 cosechas/año)	Jornal	2		\$ 45.750	\$ -
Transporte cacao en grano seco para venta	Kilogramo			\$ 170	\$ -
<b>Subtotal cosecha</b>					<b>\$ -</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>					<b>\$ 7.947.100</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
Mantenimiento y/o cambios de herramientas y equipos	Jornal	1	12	25000	\$ 300.000
Servicios públicos	Mes	1		40000	\$ -
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 300.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MAS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 8.247.100</b>

Fuente: este estudio

El ajuste de los costos adecuados de establecimiento y manejo se establecieron, partiendo de una lógica de concertación con los productores cacaoteros del territorio colectivo, con quienes, a partir de los resultados de las encuestas, en plenaria de líderes cacaocultores se pudo establecer cantidades de jornales mínimos requeridos, teniendo en cuenta que un operario promedio trabaje aplicando un esfuerzo óptimo de trabajo que no ponga en riesgo su salud.

De igual manera se homogenizó el valor de un jornal por cuanto en las diferentes veredas del territorio colectivo, se encuentra que existe variabilidad en el valor del jornal que se paga para realizar las actividades operativas en el cultivo de cacao. Es así que, en la actualidad un valor de \$30.000 por jornal, no es atractivo para las personas que jornalean, lo que está ocasionando carencia en la disponibilidad de mano de obra para el cultivo de cacao.

Por lo anterior, se concluyó que el jornal debe tener un valor de \$45.750, lo cual es congruente con el valor del salario mínimo, más las retribuciones de seguridad social enmarcadas en las normas vigentes. Esta conclusión se fundamenta en la lógica de que una persona que trabaja por jornal diario, es cesante permanente, y al no tener vinculación laboral, no accede a seguridad social, auxilio de transporte, riesgo laboral, cesantía, interés de cesantía, prima, vacaciones ni dotación, al igual que los servicios del estado ofrecidos a través del ICBF, SENA y las Caja de Compensación en esta zona del territorio nacional, es remoto o casi que nulo, por lo tanto el valor del jornal debe incluir de manera integral, todos los rubros antes mencionados, lo cual para el año 2019 suma los \$ 45.750.

**Costo de mantenimiento óptimo para la producción de cacao a partir del segundo año en la zona:** se pudo determinar el costo de mantenimiento óptimo a partir del segundo año en la zona. En la tabla 38 se detallan los costos por rubro y el consolidado general para una hectárea en el año.

Tabla 38.

*Estructura de costo promedio adecuado para el mantenimiento de una hectárea de cacao a partir del segundo año en el Consejo Bajo Mira y Frontera en el año 2018*

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PROMEDIO AÑO
<b>COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA ESTABLECIMIENTO</b>					
<b>Subtotal establecimiento</b>					
<b>MANO DE OBRA SOSTENIMIENTO</b>					
Control de malezas (frecuencia 6/año)	Jornal	2	12	\$ 45.750	\$ 549.000
Control fitosanitario de plátano	Jornal				
Control fitosanitario de cacao (Frecuencia 12/año)	Jornal	3	36	\$ 45.750	\$ 1.647.000
Control fitosanitario de maderables	Jornal				
Fertilización (frecuencia 2/año)	Jornal	4,5	9	\$ 45.750	\$ 411.750
Resiembra cacao (Frecuencia 6/año)	Jornal	1	6	\$ 45.750	\$ 274.500
Arreglo sombrío plátano Frecuencia	Jornal	1	6	\$ 45.750	\$ 274.500
Arreglo sombrío maderables	Jornal				
Poda formación	Jornada				
Poda fuerte de mantenimiento	Jornada	1	1	\$ 583.000	\$ 583.000
Poda leve de mantenimiento	Jornada	1	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Deschuponado (Frecuencia 9/año)	Jornal	3	18	\$ 45.750	\$ 823.500
Aplicación Fertilizantes Plátano	Jornal				
Aplicación Fertilizantes Maderables	Jornal				
Mantenimiento Canales y Drenajes	M3	1	60	\$ 4.000	\$ 240.000
Conservación Infraestructura y Equipos	Jornal				
<b>Subtotal sostenimiento</b>					<b>\$ 5.073.250</b>
<b>INSUMOS</b>					
Gasolina control malezas (frecuencia 6/año)	Galon	2	12	\$ 8.000	\$ 96.000
Aceite control malezas (frecuencia 6/año)	Pinta	1	6	\$ 9.000	\$ 54.000
Fertilizante de síntesis (frecuencia 1/año)	Bulto	18	18	\$ 90.000	\$ 1.620.000
Abono orgánico (Frecuencia 1/año)	Bulto	18	18	\$ 20.000	\$ 360.000
<b>Subtotal insumos</b>					<b>\$ 2.130.000</b>
<b>HERRAMIENTAS</b>					
Guadaña (frecuencia 6/año)	Guadaña	2	12	\$ 10.000	\$ 120.000
<b>Subtotal herramientas</b>					<b>\$ 120.000</b>
<b>COSECHA</b>					
Mano obra (frecuencia 24 cosechas/año)	Jornal	1,416	34	\$ 45.750	\$ 1.554.768
Transporte cacao en grano seco para venta	Kilogramo		1760	\$ 170	\$ 299.200
<b>Subtotal cosecha</b>					<b>\$ 1.853.968</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>					<b>\$ 9.177.218</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
Mantenimiento y/o cambios de herramientas y equipos	Jornal	1	12	45750	\$ 549.000
Servicios públicos	Mes		0	40000	\$ -
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 549.000</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS MAS INDIRECTOS</b>					<b>\$ 9.726.218</b>

Fuente: este estudio

#### 4.1.7 Venta del cacao, precios y nivel organizativo para la producción en el territorio colectivo.

##### 4.1.7.1 Mecanismo de comercialización y venta del cacao en el consejo comunitario bajo mira y frontera.

Si bien es cierto, las familias que habitan en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, integran la organización comunitaria del mismo nombre, se pudo evidenciar que a nivel productivo no existe vocación organizativa, pues han existido algunas iniciativas asociativas y/o grupos de emprendimiento que su actividad ha quedado frustrada al fracasar en el primer intento, situación debida a varios factores, entre los que están: falta de conocimiento socioempresarial, poco apoyo institucional local con enfoque a la sostenibilidad productiva y comercial, falta de relevo generacional, falta de vocación agroempresarial de las nuevas generaciones, bajo nivel académico, entre otros. En el gráfico 19 se corrobora lo anterior, pues el 87,9% de los productores no hace parte de asociaciones de productores, en contraste con un 12,1% que, si pertenece a alguna asociación, sin embargo, la mayoría de las asociaciones no están activas.

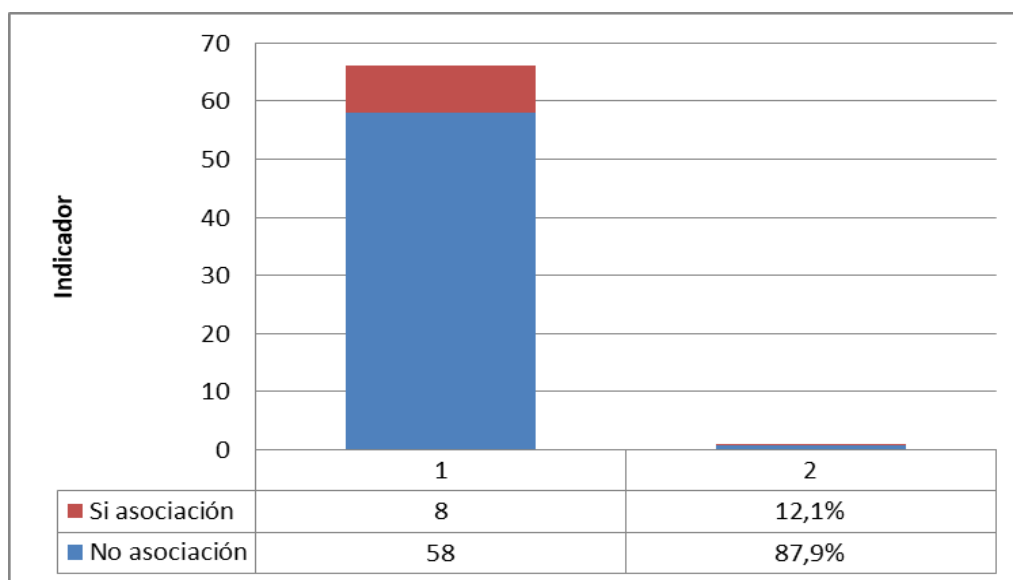


Gráfico 19. Vocación organizativa y/o asociativa de las familias del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

De igual manera, por el bajo nivel asociativo y/u organizativo, en términos generales los productores comercializan el cacao de manera dispersa a comisionistas privados, que existen tanto en el casco urbano, y en los últimos años también están instalando puntos de compra en la zona rural. Se pudo encontrar en el momento que se aplicó la encuesta que el 98,5%, de los productores, vende el cacao a comisionista privado del casco urbano, el 1,5%, lo hace a comisionista privado instalado en la zona rural, visualizando que el 0% comercializa su producto a través de esquemas asociativos (Gráfico 20).

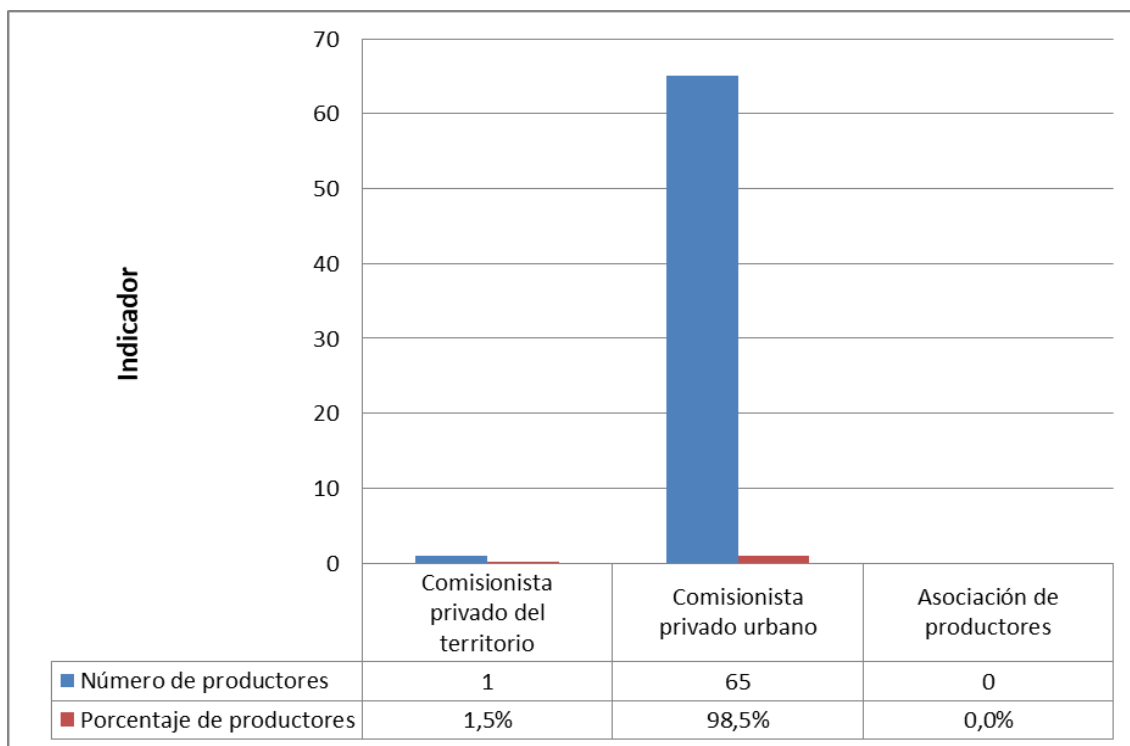


Gráfico 20. Canales de comercialización preferidos para el cacao en grano seco por los Productores del territorio colectivo del Consejo Bajo Mira

#### ***4.1.7.2 Precios de venta desde el consejo comunitario bajo mira y frontera.***

Se pudo identificar 2 nichos de mercado para el cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera: el mercado de cacao convencionales y el mercado de cacao especiales fino y de aroma.

#### 4.1.7.2.1 *El mercado de cacao convencional*

El mercado de cacao convencionales está regido por la norma colombiana NTC 1252, que establece la clasificación y los requisitos que debe cumplir el cacao en grano, destinado a la industrialización para consumo humano en Colombia. En esta se establecen tres categorías de calidades de cacao los cuales son: cacao en grano seco pasilla, corriente y premio. En la tabla 39 se presenta la ficha técnica para cacao convencionales.

Tabla 39.  
*Ficha técnica de cacao convencional en Colombia*

Calidad	Premio	Corriente	Pasilla
Humedad (%). Máximo	7,0%	7,0%	7,0%
Contenido de impurezas o materias extrañas en (%). Máximo	0,0%	0,3%	0,5%
Grano mohoso interno (%). Máximo	2	2	3
Grano dañado por insectos y/o germinados (%). Máximo	1	2	2
Contenido de pasilla (%). Máximo	1	2	
Índice de grano (gramo/grano)	1,2	1,05 - 1,19	0,4
Fermentación (%)	65%	65%	60%
Granos pizarrosos	1	3	3
Olor	Característico a cacao	Característico a cacao	Característico a cacao
Color	Marrón oscuro	Indiferente	Indiferente
Genética	No hay restricción al contenido de mezcla	No hay restricción al contenido de mezcla	No hay restricción al contenido de mezcla
Unidad de venta	Kilogramo	Kilogramo	Kilogramo
Presentación	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna

Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC 1252

El cacao en grano seco es un Commodity, pues es materia prima sin procesar, para cacao convencionales los precios los establece la industria nacional, teniendo en cuenta factores de producción agroindustrial y de rentabilidad internos y el precio de referencia tranzado en Bolsa Internacional, las de mayor referencia para Colombia son las Bolsa de Nueva York y la Bolsa de Londres.

Normalmente en Colombia, la industria establece un precio de referencia que fluctúa semanalmente que, conforme al precio de referencia en Bolsa, puede llegar a haber diferencias entre precio Bolsa y el precio nacional de hasta el 21%. De igual manera existe una diferencia entre el precio de referencia que la industria paga en los puntos de acopio en las grandes ciudades y el precio que se paga en las regiones, puesto que las plantas de procesamiento normalmente están ubicadas en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Rionegro. Para el caso de Tumaco la diferencia entre el precio de referencia nacional y el precio local en promedio es del 13%, lo que significa que entre el precio internacional de Bosa y el Precio local en región, la diferencia puede ser de hasta el 34%. En la tabla 40 se relacionan los precios del cacao convencional a nivel internacional, a nivel nacional y local en Colombia, de los 2 últimos meses del año 2019.

Tabla 40.

*Precio de referencia internacional, nacional y local en Colombia del cacao convencional*

Semana	Precio Bolsa Nueva York (US\$)*	Precio Bolsa Nueva York (\$COP)**	Precio de referencia nacional (\$)**	Precio pagado en Tumaco (\$)****
23 diciembre 2019 - 29 diciembre 2019	2519	\$ 8.321,19	\$ 7.552,00	\$ 6.570,00
16 diciembre 2019 - 22 diciembre 2019	2497	\$ 8.343,43	\$ 7.689,80	\$ 6.600,00
9 diciembre 2019 - 15 diciembre 2019	2417	\$ 8.209,49	\$ 7.868,80	\$ 6.840,00
2 diciembre 2019 - 8 diciembre 2019	2660	\$ 9.247,94	\$ 7.930,80	\$ 6.890,00
25 noviembre 2019 - 1 diciembre 2019	2652	\$ 9.230,68	\$ 7.813,80	\$ 6.800,00
18 noviembre 2019 - 24 noviembre 2019	2617	\$ 8.976,91	\$ 7.554,70	\$ 6.570,00
11 noviembre 2019 - 17 noviembre 2019	2666	\$ 9.065,65	\$ 7.258,30	\$ 6.300,00
4 noviembre 2019 - 10 noviembre 2019	2766	\$ 9.216,92	\$ 7.290,00	\$ 6.300,00

\* <https://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>

\*\* <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

\*\*\* <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>

\*\*\*\* Comercio de Tumaco. Idagación directa a comercializadoras en el marco de este estudio

#### 4.1.7.2.2 Mercado de cacao especiales fino y de aroma

Se encontró que en el Conejo Comunitaria Bajo Mira y Frontera se produce cacao especial (cacao fino y de aroma), dicho cacao se caracteriza porque se produce y procesa en central de beneficio con condiciones controladas de fermentación, secado, embalaje y transporte.

Normalmente el cacao especial del consejo bajo mira, además de poseer propiedades organolépticas (sabores) y calidad física destacados, es un cacao de alto potencial orgánico, que proviene de un proceso étnico y comunitario que busca garantizar la recuperación y conservación del bosque de guandal existente en el territorio colectivo, y para lo cual se busca que el cacao de alta calidad del territorio sea una actividad rentable alternativa. En la tabla 41, se relaciona la ficha técnica de cacao especial fino y de aroma que ha podido concertar el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, con clientes chocolateros nacional e internacional, especializados en chocolatería de alto Gourmet.

Tabla 41.

*Ficha técnica de cacao especial fino y de aroma de la experiencia de comercialización del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

Calidad	C	B	A
Índice de grano (gramo/grano)	1,2	1,2	1,2
Humedad (%)	5,5% - 7,0%	5,5% - 7,0%	5,5% - 7,0%
Fermentación (%)	>85%	>85%	>85%
Pasilla y meteriales extraño (%)	0%	0%	0%
Granos germinados (%)	0%	0%	0%
Granos afectados por insecto (%)	0%	0%	0%
Presencia de moho en el grano (%)	0%	0%	0%
Olor	Característico a cacao	Característico a cacao	Característico a cacao
Color	Marrón oscuro opaco	Marrón oscuro	Marrón oscuro brillante
Genética	Materia híbrido de Tumaco con máximo el 5% de mezcla de clones universales y/o regionales foraneos	Materia híbrido de Tumaco con máximo el 5% de mezcla de clones universales y/o regionales foraneos	100% de material híbrido seleccionado de Tumaco
Unidad de venta	Kilogramo	Kilogramo	Kilogramo
Presentación	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna	Bulto de 50 kilogramos en costal de fique con bolsa plastica interna

Fuente: Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. Experiencia Comercial 2015 – 2019.

Con respecto a los precios del cacao especial, se encontró que la experiencia del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, para las calidades B y C de cacao especial que se relacionan en la tabla 41 inmediatamente anterior, el precio obtenido por el consejo comunitario fue de \$8.300 (hasta 64% por encima del precio de mercado local), este precio fue concertado entre el cliente y la organización comunitaria, en el cual se reconoce los costos adicionales en los cuales



incurre la organización productora (en este caso el CCBMYF), más el margen de utilidad por calidad que la misma aspira ganar.

Actualmente la fórmula consiste, en definir un precio base de transacción tanto para calidad B y C, así como para calidad A. Es así que el precio base entre el cliente y el consejo por kilogramo para cacao especial calidad B y C será precio interno de la industria nacional, publicado por el medio oficial existente (AGRONET), mas \$1.000 en el momento de la firma de la respectiva orden de compra. El precio del cacao especial calidad A será precio de cacao especial, mas \$1.000.

El precio se mantiene siempre y cuando el mercado local permanezca estable por debajo del precio base inicial concertado respetando la diferencia de \$1.000 por kilogramos, sin embargo, una vez el precio del mercado interno nacional tienda al alza, se evalúa la competitividad del precio inicial pactado entre el cliente y el Consejo, concertando ajuste.

Tabla 42.

*Precio cacao especial fino y de aroma obtenido por el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en 2018*

Semana	Precio Bolsa Nueva York (US\$)*	Precio Bolsa Nueva York (\$COP)**	Precio de referencia nacional (\$)***	Precio cacao convencional pagado en Tumaco (\$)****	Precio pagado cacao Especial CCBMYF (\$)*****
23 diciembre 2018 - 29 diciembre 2018	2361	\$ 7.742,78	\$ 7.552,00	\$ 5.300,00	\$ 8.300,00
16 diciembre 2018 - 22 diciembre 2018	2408	\$ 7.749,79	\$ 7.689,80	\$ 5.270,00	\$ 8.300,00
9 diciembre 2018 - 15 diciembre 2018	2271	\$ 7.206,04	\$ 7.868,80	\$ 5.060,00	\$ 8.300,00
2 diciembre 2018 - 8 diciembre 2018	2237	\$ 7.140,57	\$ 7.930,80	\$ 5.250,00	\$ 8.300,00
25 noviembre 2018 - 1 diciembre 2018	2175	\$ 7.049,76	\$ 7.813,80	\$ 5.390,00	\$ 8.300,00
18 noviembre 2018 - 24 noviembre 2018	2144	\$ 6.839,96	\$ 7.554,70	\$ 5.530,00	\$ 8.300,00
11 noviembre 2018 - 17 noviembre 2018	2061	\$ 6.564,12	\$ 7.258,30	\$ 5.570,00	\$ 8.300,00
4 noviembre 2018 - 10 noviembre 2018	2193	\$ 6.939,22	\$ 7.290,00	\$ 5.300,00	\$ 8.300,00

\* <https://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>

\*\* <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

\*\*\* <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>

\*\*\*\* Comercio de Tumaco. Idagación directa a comercializadoras en el marco de este estudio

\*\*\*\*\* Comercio de Tumaco. Experiencia comercial del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMYF) 2018.

Es importante tener en cuenta que, para llegar a la fórmula antes descrita, el Consejo Comunitario y el Cliente, previamente debieron hacer un trabajo de estandarización de protocolos de beneficio de cacao, obtención de certificación y concertación de protocolo de trazabilidad, esto a nivel interno. A nivel externo el cliente ha debido mercadear del perfil de calidad de cacao que se obtiene con la materia prima del consejo comunitario, con lo cual, y a través de los 4 años que ha durado el proceso, se ha podido posicionar dicho perfil en el mercado, hasta tal punto que hoy el mismo cuenta con una aceptable demanda, que está en crecimiento. Hacia el futuro, en los próximos años el consejo comunitario aspira continuar sumando atributos positivos comerciable al cacao que se produce, con el fin de continuar ampliando la demanda, así como la oferta del mismo.

#### **4.1.8 Identificación de actores estratégicos.**

Se analizaron los actores estratégicos que pueden contribuir al fortalecimiento de la cadena productiva de cacao desde el consejo comunitario, por cuanto desde su objeto social o misional realizan acciones específicas asociadas a las necesidades de fortalecimiento de la cadena productiva de cacao, entre las que se pueden mencionar, compra de servicios, alianzas estratégicas, venta de servicios entre otros. Es así que se identificaron los actores que se relacionan en el tabla 43.

Tabla 43.

*Actores estratégicos que pueden contribuir al fortalecimiento de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

ACTOR	NOMBRE CORTO	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN Y ASPECTOS MISIONALES	MOTIVACIONES
Ministerio de Agricultura	MINAGRICUL	Estatal	Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural.	La descentralización, concertación y participación, de la política pública nacional para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.
FINAGRO - Banco Agrario	FINAGRO	Estatal	Ser el aliado estratégico para el desarrollo sostenible del Sector Agropecuario y Rural Colombiano, mediante la oferta de productos y servicios financieros para el agro colombiano.	El fortalecimiento de las cadenas productivas para su competitividad, con énfasis en pequeños productores y/o en la producción primaria agropecuaria.
Instituto Colombiano Agropecuario	ICA	Estatal	Trabajar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo colombiano.	El incremento en el reconocimiento como autoridad sanitaria agropecuaria y de inocuidad agroalimentaria en Colombia y en el exterior.
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria	AGROSAVIA	Mixto Estatal-privado	Contribuir al cambio técnico para mejorar la productividad y competitividad del sector agropecuario colombiano.	Ser referente para la sociedad colombiana por su liderazgo en CTi (ciencia, tecnología e innovación) y la vinculación colaborativa de ofertas tecnológicas que incrementen beneficios a los productores agropecuarios.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas	ICONTEC	Estatal	Empresa multinacional de servicios que contribuye a la generación de confianza en la sociedad y al desarrollo sostenible en las organizaciones; a través de la innovación en normalización, en educación, en evaluación de la conformidad y en metrología, generando valor agregado con nuestro talento humano.	Ser líder latinoamericano con operación global, reconocido por nuestros servicios innovadores y eficientes que generan confianza en la sociedad y desarrollo sostenible para nuestros clientes, a través de la gestión integral de lo humano, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social.
Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA	Estatal	Cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.	Ser reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas.
Universidades públicas	UNIVERSIDADES	Estatal	Fomentar el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, proveer la mayor oferta de programas académicos y formar profesionales competentes y socialmente responsables.	La contribución a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país.
Camara de comercio de Tumaco	CCT	Privado	Promover el desarrollo económico y social de la región, que permita la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de los empresarios con todos los actores gubernamentales y no gubernamentales.	Ser líder promoviendo el desarrollo económico, social y ambiental de la región Pacífica nariense.
Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia	FEDECACAO	Privado	Apoyar a los comités y asociaciones que representan y exponen las opiniones de los cacaocultores.	La transparencia e integridad para lograr la confianza de los cacaocultores.
Certificadoras internacionales de calidad	CERT	Privado	Somos una certificadora colombiana, acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia –ONAC– con alcance en el mercado nacional para la certificación de productos agropecuarios ecológicos, de acuerdo con la Resolución 187/06 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR–.	Actuar en el campo de la agricultura orgánica, el procesado de alimentos ecológicos, la capacitación y la divulgación de información vinculada a nuestra actividad.
Industria de cacaos especiales en Colombia	INCE	Privado	Todos los agentes económicos dedicados a producir y agregar valor a las materias primas de cacao de alta calidad a nivel nacional.	Transformar materias primas de cacao fino y de aroma especial para la producción de licor y coberturas enfocados a nichos especiales.
Industria de cacaos convencional en Colombia	INCC	Privado	Todos los agentes económicos dedicados a producir y agregar valor a las materias primas de cacao convencional (pasilla, corrientes y premio).	Transformar materias primas de cacao convencional para el mercado de licor, coberturas, chocolate de mesa, manteca de cacao, cosmetología entre otros.

Fuente: Este estudio

Tabla 43.  
Continuación

ACTOR	NOMBRE CORTO	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN Y ASPECTOS MISIONALES	MOTIVACIONES
Productores y comercializadores locales de cacao convencional	PCLCC	Privado	Comercializadoras de cacao existentes en Tumaco dedicadas a comercializar cacao convencional, entre las que se encuentran: Chocolates Tumaco, Comcacaot SAS, entre otros.	Producir y comercializar materia prima de cacao, y generar estabilidad de precios a las familias cacaocultoras.
Productores y comercializadores locales de cacao especial	PCLCE	Privado	Todas las asociaciones y/o comercializadoras de cacao existentes en Tumaco dedicadas a producir y comercializar cacao fino aroma, entre las que se encuentran: Asprocat, Corpoteva, Cortepaz, Consejo Bajo Mira, entre otros.	Producir y comercializar materia prima de cacao, eliminar intermediarios, generar estabilidad de precios y mejorar ingresos de las familias cacaocultoras.
ONGs de Cooperación Internacional	ONGs CI	ONGs	Promover el desarrollo económico y social, impulsado por agentes económicos, técnicos y/o gubernamentales internacionales, para este caso corresponden a todas las agencias que operan en el municipio de Tumaco.	Todas las agencias de cooperación que se encuentran presentes en Tumaco, y que dentro de sus objetivos esté el apoyo a la cadena productiva de cacao, entre las que están: AECID España, UNODC, Fundación Ayuda en Acción, USAID, FINTRAC, Programa Mundial de Alimentos (PMA), PNUD, Otras.
Gobernación de Nariño	GOBERNACION	Estatal	La Gobernación de Nariño, como institución pública, está comprometida con el desarrollo regional bajo los principios de justicia social, democracia política, desarrollo humano sostenible, equidad de género, reconocimiento y protección de la diversidad étnica.	Desarrollo de las apuestas productivas que contribuyan a la generación de empleos e ingresos en el territorio del Pacífico Nariñense.
Alcaldía Distrital de Tumaco	DISTRITO	Estatal	Consolidar la transformación territorial en el escenario de posconflicto	Fortalecimiento de la economía legal Recuperación de la confianza de las comunidades en el sector público. Reducir las desigualdades sociales y territoriales en el municipio.
Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico	IIAP	Estatal	Actuar como instrumento de coordinación y apoyo al fortalecimiento de la capacidad de investigación de la región y de sus actores sociales e institucionales.	Orientación de capacidad de investigación hacia el servicio de los grupos étnicos y demás pobladores de la región.
Red Nacional Cacaotera	REDCACAOTERA	Privado	Representar, fortalecer y promocionar los intereses de las organizaciones cacaoteras asociadas.	Gestión de iniciativas en la cadena, con incidencia en la política pública y sectorial, la prestación de servicios y generación de negocios que impacten en el crecimiento integral de sus organizaciones.
Fundación IC	FUNDACION	Privado	IC Fundación es una Fundación empresarial sin ánimo de lucro, fundada en el año 2010. Nace como el resultado de muchos años de compromiso social de IC Constructora y sus empresas aliadas. En la Fundación, convergen el deseo de que el capital tenga una función social y la misión de ayudar al desarrollo de proyectos empresariales asociativos.	Apoyar la consolidación y el crecimiento de empresas asociativas lideradas por población vulnerable. Contribuir a la cohesión social en las comunidades donde se encuentran los proyectos apoyados. Apoyar el desarrollo de capacidades de emprendimiento de líderes locales. Facilitar el acceso de empresas asociativas a financiación institucional.
Transportadores de carga	TRANSP. CA	Privado	Ofrecer un amplio portafolio en servicios logísticos en las diferentes ciudades del País.	La alta calidad en la administración de inventarios, Seguros a la mercancía, Cargues y Descargues.
Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera	CCBMYF	Privado	El Consejo Comunitario, que como persona jurídica ejerce la máxima autoridad de administración interna dentro de las Tierras de las Comunidades Negras del Bajo Mira y la Frontera, de acuerdo con los mandatos constitucionales y legales que lo rigen y los demás que le asigne el sistema de derecho propio de las comunidades del mismo.	Salva guardar el territorio, la vida y dignificar el modo de vivienda, mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas desde el territorio, que garanticen estabilidad de precios y el mejoramiento de ingresos de las familias.

Fuente: Este estudio

Tabla 43.  
Continuación

ACTOR	NOMBRE CORTO	CATEGORIA	DESCRIPCIÓN Y ASPECTOS MISIONALES	MOTIVACIONES
Colegios Agropecuarios del territorio	COLAGR	Estatal	Garantizar el acceso y la permanencia de niño y jóvenes al sistema educativo, brindando pertinencia educativa priorizando el impulso del talento humano con relación al desarrollo del país, a la realidad del territorio y del mundo.	Una educación capaz de llevar a los niños y jóvenes del territorio a ser pertinentes con las cambiantes necesidades existentes y aprender a aprovechar las oportunidades que brinda el entorno global.
Comercio local de bienes y servicios diferente a cacao o materias primas	COM. BS	Privado	Corresponde a los canales de logística y comercialización de los bienes y servicios necesarios para la productividad local, que impulsa el desarrollo a nivel de municipio. En esta se encuentran los establecimientos tecnológicos, ventas de bienes, venta de servicios, entre otros.	Proveer la logística, el servicio y los bienes necesarios para que los sectores productivo se dinamicen y generen productividad y desarrollo.

Fuente: Este estudio

El análisis de juego de actores demostró que el ICONTEC es el unico actor altamente influenciador y poco influenciado en la cadena. Por su parte, las Certificadoras Internacionales de Calidad, la Fundación IC, el Sector de Transportadores de Carga y la Camara de Comercio de Tumaco, son actores independientes, los cuales ejercen poca influencia y son poco influenciados.

En el caso de las ONGS internacionales, las universidades públicas, la industria de cacao especiales, el comercio local de bienes y servicios, el ICA, AGROSAVIA, el SENA, la Alcaldia distrital, el Minagricultura, la Gobernación de Nariño, los Productores y Comercializadores de Cacao Especiales, la Red Cacaotera, Fedecacao, y el CCBMYF son los actores estratégicos de la cadena, al tomar como centro de influencia el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMYF) para su fortalecimiento. Estos actores son altamente influenciadores, así como altamente influenciados.

Por último, los actores poco influenciadores pero altamente influenciados son los COLEGIOS AGROPECUARIOS que existen en el territorio, el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (IIAP), Finagro, la Industria de Cacao Convencionales, y los Productores Local de Cacao Convencional (Figura 8).

De igual manera, no se pueden dejar de lado a los actores ilegales presentes en el territorio (que actúan con otras reglas de juego) tienen incidencia sobre el futuro del proyecto , y consecuentemente, sobre el diseño de los escenarios de futuro.

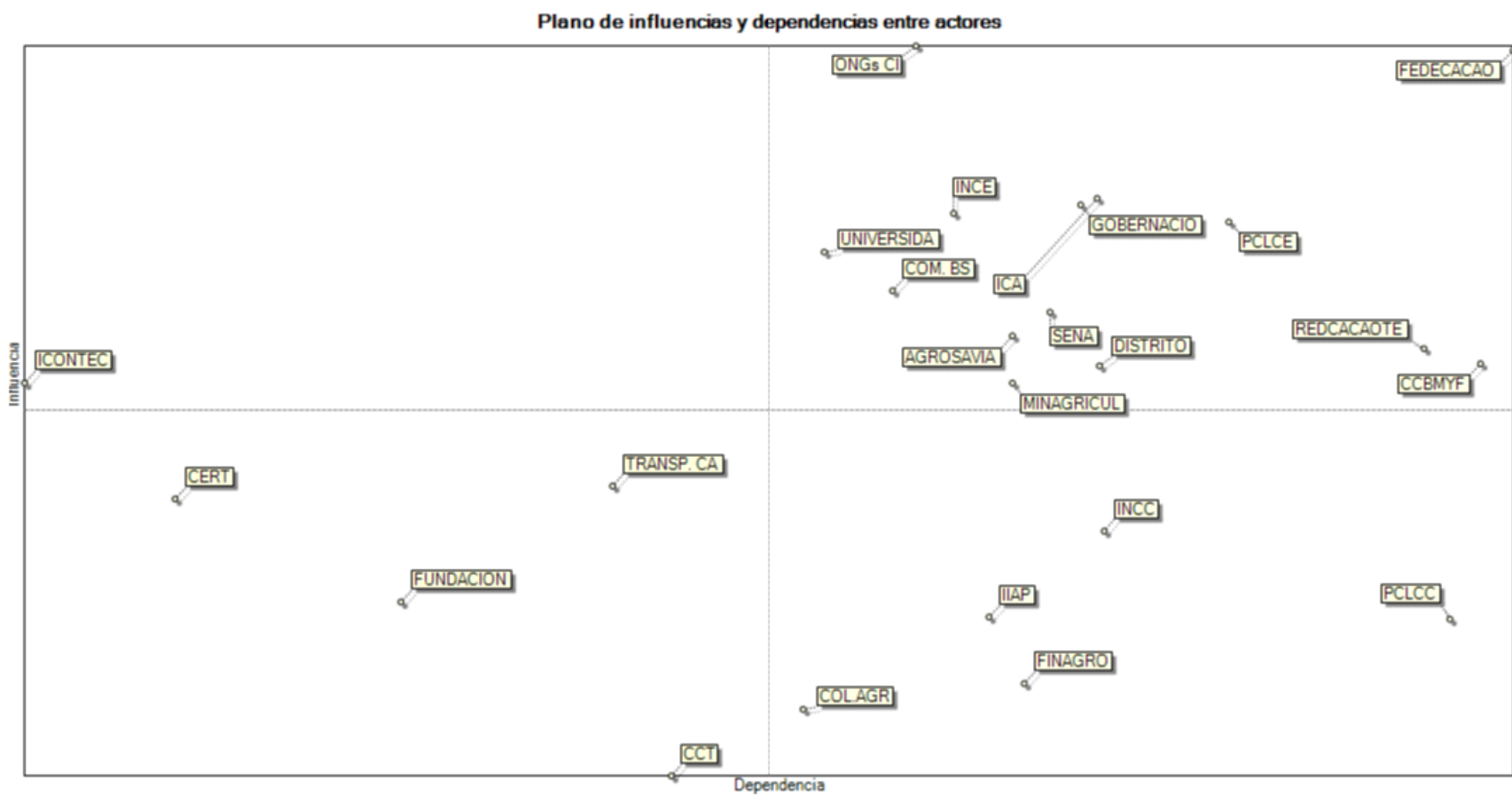


Figura 8. Plano de influencia directa e indirecta de los actores de la cadena productiva de cacao para el fortalecimiento de la misma desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

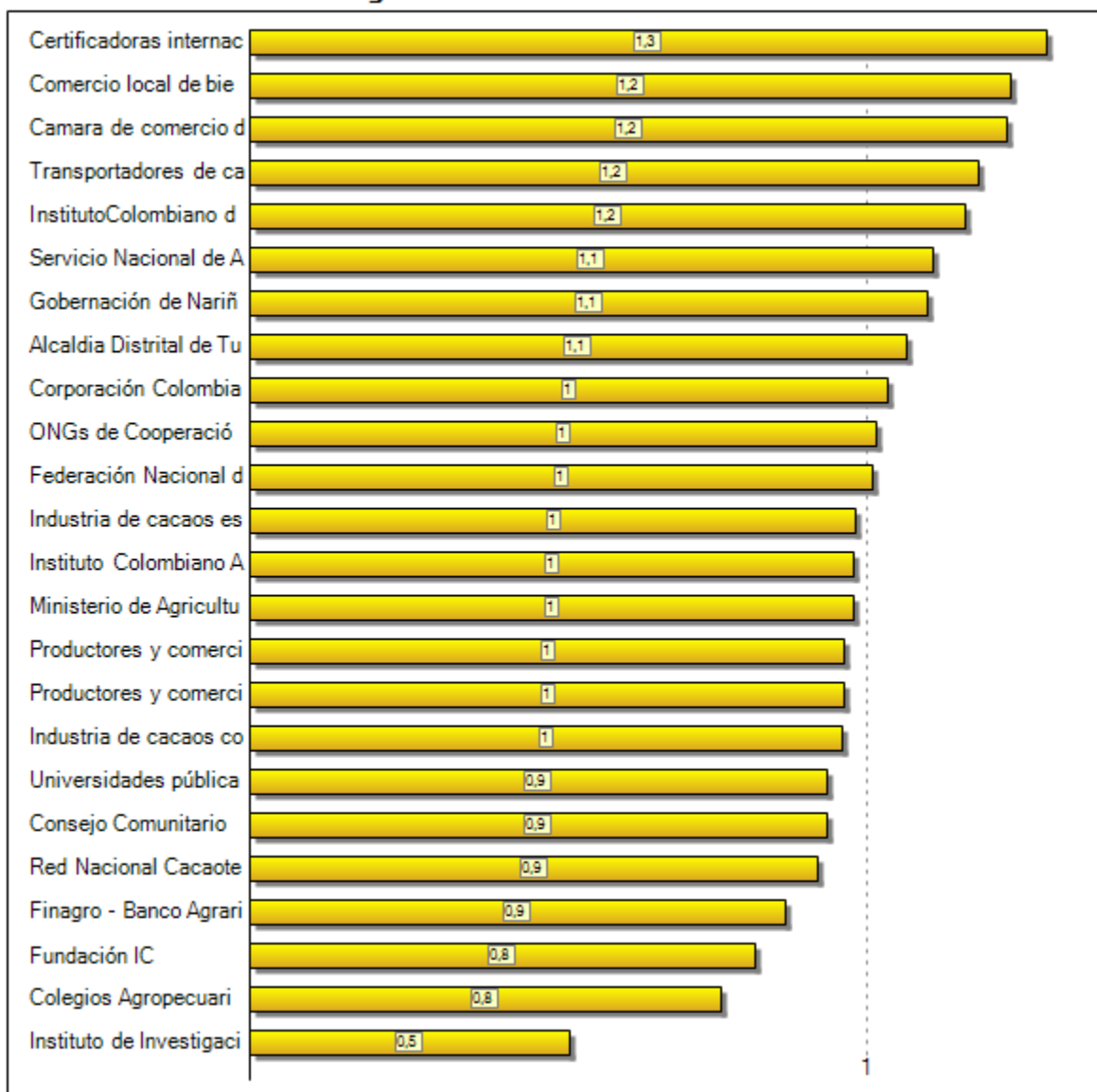
Tabla 44.

*Matriz de calificación del nivel de influencia de los actores estratégicos de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

ACTOR	NOMBRE CORTO	INFLUENCIA																							
		MINAGRICULTURA	FINAGRO	ICA	AGROSAVIA	ICONTEC	SENA	UNIVERSIDA	CCT	FEDECACAO	CERT	INCE	INCC	PCLCC	PCLCE	ONGs CI	GOBERNACION	DISTRITO	IIAP	REDCACAOTE	FUNDACION	TRANSP. CA	CCBMYF	COL.AGR	COM.BS
Ministerio de Agricultura	MINAGRICUL	0	4	4	2	1	2	1	1	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2
Finagro - Banco Agrario	FINAGRO	3	0	0	2	0	1	1	1	3	0	2	2	2	2	1	2	2	1	3	1	0	3	2	2
Instituto Colombiano Agropecuario	ICA	3	3	0	3	2	2	1	1	4	2	3	3	4	4	1	2	2	2	4	1	2	4	2	2
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria	AGROSAVIA	3	3	3	0	1	2	1	0	3	1	4	4	4	4	1	3	3	1	4	1	0	2	2	2
Instituto Colombiano de Normas Técnicas	ICONTEC	3	1	3	2	0	2	2	0	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	0	3	1	3
Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA	1	1	2	2	2	0	1	2	3	1	4	4	4	4	1	2	2	1	4	1	2	4	4	2
Universidades públicas	UNIVERSIDA	2	2	2	2	2	2	0	2	3	1	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	3	4	1
Camara de comercio de Tumaco	CCT	1	1	1	1	1	1	1	0	4	2	0	0	4	4	1	1	1	1	4	2	1	0	1	4
Federación Nacional de Cacaoteros de Colombia	FEDECACAO	3	3	4	4	2	3	3	2	0	2	4	4	4	4	2	3	3	3	1	2	3	3	2	1
Certificadoras internacionales de calidad	CERT	1	1	3	1	3	1	1	1	4	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	4	1	1
Industria de cacaos especiales en Colombia	INCE	1	1	3	2	1	2	2	1	4	1	0	4	2	4	4	2	2	3	4	3	2	4	1	2
Industria de cacaos convencional en Colombia	INCC	1	1	3	2	1	2	2	1	4	1	0	0	4	0	2	2	2	3	4	0	2	4	1	2
Productores y comercializadores locales de cacao convencional	PCLCC	2	2	2	2	0	2	2	3	4	2	0	1	0	0	2	1	1	2	4	0	2	4	1	2
Productores y comercializadores locales de cacao especial	PCLCE	2	2	2	2	0	2	2	3	4	2	3	3	2	0	3	2	2	2	4	2	2	4	1	2
ONGs de Cooperación Internacional	ONGs CI	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	0	3	3	2	4	3	2	4	2	2
Gobernación de Nariño	GOBERNACION	3	3	3	3	1	3	3	3	4	0	2	2	4	4	3	0	3	1	3	0	2	3	1	2
Alcaldía Distrital de Tumaco	DISTRITO	2	2	2	2	1	3	2	3	3	0	1	1	3	3	3	2	0	1	3	0	1	3	4	4
Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico	IIAP	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	0	2	2	1
Red Nacional Cacaotera	REDCACAOTE	2	2	3	2	0	2	2	1	4	0	2	2	2	2	3	2	2	3	0	3	2	3	2	1
Fundación IC	FUNDACION	2	3	0	1	0	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	3	0	0	3	0	1
Transportadores de carga	TRANSP. CA	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	4	4	4	4	1	4	4	1	3	1	0	3	1	4
Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera	CCBMYF	2	2	3	2	0	2	1	1	4	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	0	2	1
Colegios Agropecuarios del territorio	COL.AGR	1	1	1	1	0	3	3	1	2	0	1	1	2	2	1	2	2	2	2	0	1	3	0	2
Comercio local de bienes y servicios diferente a cacao o materias primas	COM. BS	2	2	2	1	0	3	3	4	2	1	1	1	4	4	3	4	4	1	1	2	4	2	3	0

Fuente: Este estudio

**Histograma de relaciones de fuerza MMIDI**



*Gráfico 21.* Fuerza de los actores en la cadena productiva de cacao para el fortalecimiento de la misma, desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, teniendo en cuenta las sus influencias y dependencias directas e indirectas

En la Tabla 44 anterior, se muestran las calificaciones asignadas por los investigadores, a cada uno de los actores, según se consideran el nivel de influencia que los mismos se ejercen entre si, es así que para influencia nula se asignó 0, para influencia débil 1, para influencia moderada 2, para influencia fuerte 3 y para influencia muy fuerte 4. La figura 21, expone las



forzas de poder de los actores en el sistema, la cual es congruente con el resultado del plano de influencia directa.

#### 4.1.9 Realización de la vigilancia tecnológica y comercial de la cadena productiva del cacao en el territorio, en Colombia y en el mundo.

Una vez aplicados los criterios de búsqueda, se obtuvieron registros en las bases de datos, observando que la información existente y/o generada en cacao (*Theobroma cacao* L.) desde el año 2014 hasta la fecha en Iberoamérica, presenta tendencia de investigación y/o generación de conocimiento o alternativas de desarrollo enfatizada mayoritariamente a las temáticas de “transformación y productos derivados del cacao” con el 33%, seguido con un margen estrecho por “rendimiento y producción” con el 27% y “mejoramiento de la organización empresarial de los productores” con el 23%. El otro 17% se distribuye en las temáticas de “beneficio y calidad” con el 7%, “exportación y acceso a nuevos mercados” con el 6%, “acompañamiento técnico y transferencia de tecnología” con el 3%, y “coordinación efectiva de los eslabones de la cadena” con el 1% respectivamente (Tabla 45).

Tabla 45.

*Participación de las temáticas en investigación en cacao, en la información existente y/o generada entre 2014 – 2019*

Países	Rendimiento y producción	Exportación y acceso a nuevos mercados	Beneficio y calidad	Acompañamiento técnico y transferencia de tecnología	Coordinación efectiva de los eslabones de la cadena	Mejoramiento de la organización empresarial de los productores	Transformación y productos derivados
Ecuador	1%	4%	1%	1%	0%	20%	18%
Colombia	17%	0%	4%	1%	0%	2%	7%
Perú	2%	2%	2%	1%	1%	0%	5%
Mexico	4%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Nicaragua	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Brasil	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Guatemala	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Jordania	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Republica Dominicana	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	27%	6%	7%	3%	1%	23%	33%

Fuente: este estudio

Sin embargo el paralelo entre Colombia y los demás países de Iberoamérica, muestra diferencias en la información existente y/o generada en los últimos cinco años, puesto que mientras Colombia enfatizó mayoritariamente la temática de “rendimiento y producción” con 19 investigaciones y/o patentes; mientras los demás países priorizaron las temáticas de “transformación y productos derivados del cacao” con 29 investigaciones, seguido de “mejoramiento de la organización empresarial de los productores” con 22 investigaciones (Gráfico 22).

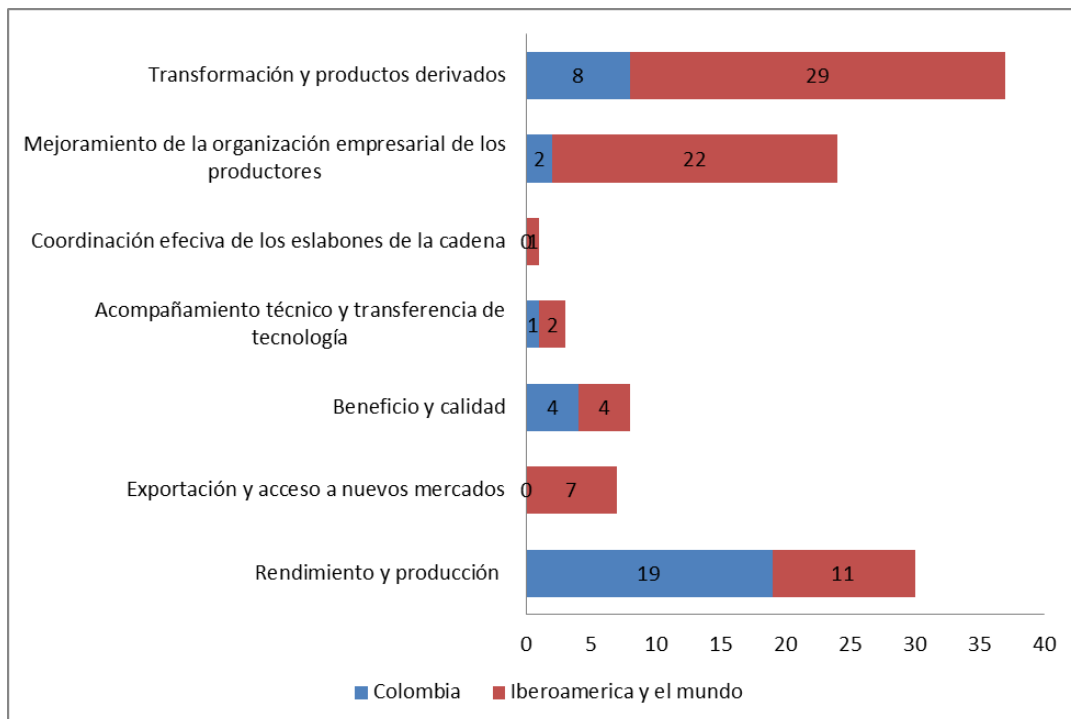


Gráfico 22. Temáticas de evaluación en Colombia e Iberoamérica 2014 - 2019

Por su parte, de las 110 investigaciones y/o nuevo conocimiento en cacao generado entre 2014 y 2019 en Colombia y los demás países de Iberoamérica, 62 corresponden a investigaciones para la obtención de títulos profesionales (pregrado), 30 son artículos científicos y libros que publican información generada mediante proyectos financiados, 12 son investigaciones para la obtención de títulos de maestría y 6 son patentes (Gráfico 23).

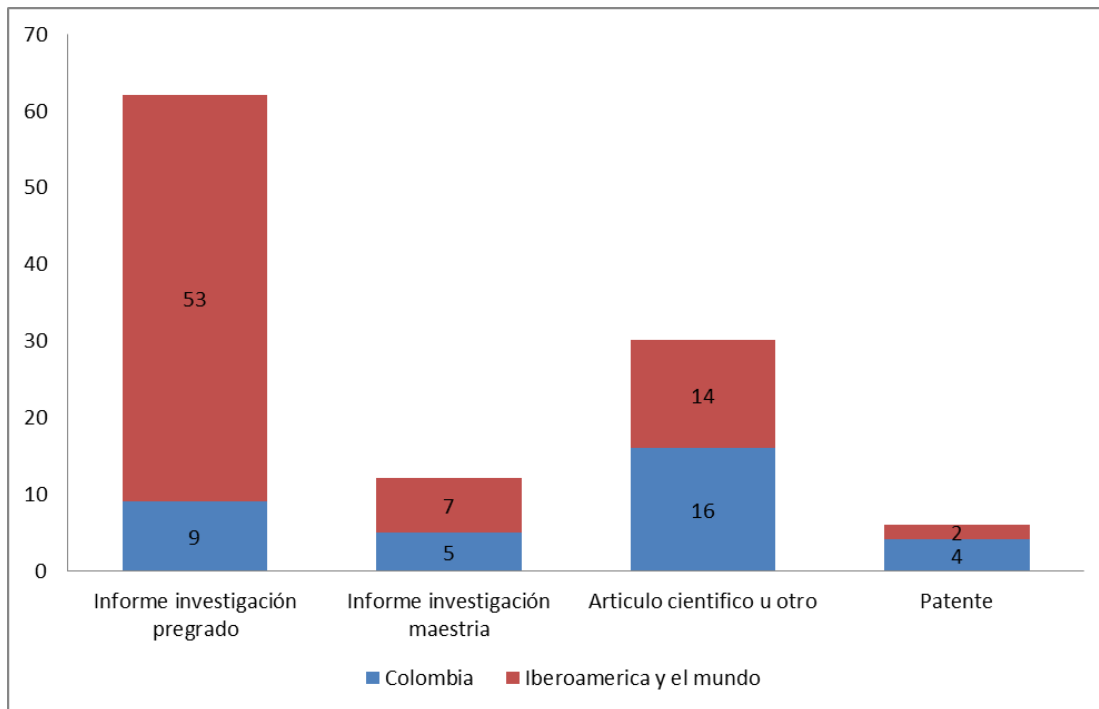


Gráfico 23. Perfil del tipo de investigación y patentes 2014 - 2019

Las instituciones que lideran las investigaciones relacionadas con el cacao analizadas en este estudio son la Universidad de Guayaquil y la Universidad Nacional de Colombia con el 16%, les siguen la Universidad de Nariño - Colombia, Universidad Regional Autónoma de los Andes - Ecuador y la Universidad de las Américas – Ecuador con el 15%, continuando la Universidad Técnica Estatal de Quevedo con el 4% entre otros (Tabla 46).

Tabla 46.

*Instituciones de investigación y empresas detectadas, y su aporte a la investigación entre 2014 – 2019*

<b>País</b>	<b>Institución</b>	<b>Número de investigaciones</b>	<b>% de participación</b>
Ecuador	Universidad de Guayaquil	9	8%
Colombia	Universidad Nacional de Colombia	9	8%
Colombia	Universidad de Nariño	6	5%
Ecuador	Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)	6	5%
Ecuador	Universidad de las Américas	5	5%
Ecuador	Universidad técnica estatal de Quevedo	4	4%
Ecuador	Universidad Nacional de Loja	3	3%
Ecuador	Universidad Técnica de Machala	3	3%
Ecuador	Universidad Tecnológica Indoamérica	3	3%
Colombia	Corpoica	2	2%
Mexico	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y	2	2%
Ecuador	Universidad Central del Ecuador	2	2%
Perú	Universidad de Piura	2	2%
Ecuador	Universidad Internacional del Ecuador	2	2%
Ecuador	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	2	2%
Colombia	Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD	2	2%
Nicaragua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua	2	2%
Perú	Universidad San Ignacio de Loyola	2	2%
Brasil	Universidade Federal da Bahia	2	2%
Republica Dominicana	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuaria y Forestales (IDIAF)	1	1%
Jordania	ARABIAN GERMAN MEDICAL PRODUCTS CO. W.L.L.	1	1%
Colombia	Centro de Productividad y Competitividad del Oriente	1	1%
Mexico	Colegio de Postgraduados-Campus Tabasco	1	1%
Colombia	Corporación universitaria Lasallista	1	1%
Ecuador	Escuela Administración de Empresas	1	1%
Guatemala	Escuela Agrícola Panamericana	1	1%
Ecuador	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO	1	1%
Colombia	Fedecacao	1	1%
Mexico	Instituto de Biociencias, Universidad Autónoma de Chiapas	1	1%
Perú	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)	1	1%

Fuente: este estudio

Tabla 46.  
Continuación.

País	Institución	Número investigaciones	% de participación
Ecuador	Instituto Superior Tecnológico Suramericano (TECSU)	1	1%
Colombia	PEDRO ALBERTO GONZÁLEZ PACHECO	1	1%
Colombia	Penagos Hermanos y Compañía S.A.S.	1	1%
Ecuador	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	1	1%
Perú	Pontificia Universidad Católica del Perú	1	1%
Perú	Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú)	1	1%
Colombia	Rotomoldeo en Colombia Tanques Plasticos - ROTOPLAST S.A.	1	1%
Colombia	SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO & CIA. S.A., CASA LUKER S.A.	1	1%
Mexico	Universidad Autonoma de Chiapa	1	1%
Mexico	Universidad Autónoma de Guadalajara	1	1%
Ecuador	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL	1	1%
Perú	Universidad Católica San Pablo	1	1%
Perú	Universidad Cesar Vallejo	1	1%
Colombia	Universidad de Córdoba	1	1%
Ecuador	Universidad de Cuenca	1	1%
Ecuador	Universidad de Especialidades Espiritu Santo (UEES)	1	1%
Colombia	Universidad de la Salle	1	1%
Ecuador	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	1	1%
Colombia	Universidad de los Llanos	1	1%
Perú	Universidad de San Martín de Porres	1	1%
Perú	Universidad ESAN	1	1%
Colombia	Universidad Externado de Colombia	1	1%
Colombia	Universidad Industrial de Santander	1	1%
Nicaragua	Universidad Nacional Agraria	1	1%
Perú	Universidad Nacional Agraria de la Selva	1	1%
Colombia	Universidad Nacional Sede Palmira	1	1%
Perú	Universidad Privada del Norte	1	1%
Ecuador	Universidad Técnica de Ambato	1	1%
Ecuador	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	1	1%
Colombia	UNIVERSITARIA AGUSTINIANA	1	1%
Colombia	Universitaria Lasallista	1	1%

A nivel de país, esta vigilancia demostró que el liderazgo en la generación de material científico relacionado con el cacao en las diferentes temáticas que a este le compete, lo presenta Ecuador con el 45% de la información encontrada, lo sigue Colombia y Perú con el 31% y 12% respectivamente, el 13% restante se distribuye entre México, Nicaragua, Brasil, Guatemala, y Republica dominicana. También aparece Jordania como país de otra latitud, con una patente.

Tabla 47. Países y su aporte a la investigación en cacao entre 2014 – 2019

Países	Rendimiento y producción	Exportación y acceso a nuevos mercados	Beneficio y calidad	Acompañamiento técnico y transferencia de tecnología	Coordinación efectiva de los eslabones de la cadena	Mejoramiento de la organización empresarial de los productores	Transformación y productos derivados	Total
Ecuador	1%	4%	1%	1%	0%	20%	18%	45%
Colombia	17%	0%	4%	1%	0%	2%	7%	31%
Perú	2%	2%	2%	1%	1%	0%	5%	12%
Mexico	4%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	5%
Nicaragua	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Brasil	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%
Guatemala	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Jordania	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Republica Dominicana	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%

Fuente: este estudio

#### 4.1.10 Benchmarking

Con base a la información recopilada en nuestra investigación, el Distrito de Tumaco cuenta con 11 organizaciones reconocidas en el sector cacaotero que se dedican a la producción, beneficio y comercialización de cacao (Chocolate Tumaco, Comcacaot SAS, Agrosur SAS, Asprocat, Corpoteva, Cortepaz, Consejo Comunitario Bajo Mira , Cacao La Vereda, Compra Cacao Parque Nariño, Asocadmir, Compra de Cacao la Nacional); no obstante cada una de ellas presenta unos factores que las separa o las acerca una con la otra.

Al comparar las organizaciones, se tomaron como parámetros de referencia cuatro de ellas, el factor de selección se debió a su gran similitud y articulación con los consejos comunitarios, el compromiso para con el desarrollo de estas comunidades; así como por su desempeño y comportamiento. Para este estudio se eligieron; Corte Paz, Chocolate Tumaco,

Comcacaot SAS y Corpoteva; a través de las cuales se procedió a realizar el Benchmarking competitivo con el objeto de identificar las mejores prácticas, productos, servicios y procesos presentes en el entorno competitivo en el que se desarrolla el CCBMYF, a fin de tomar acciones correctivas y de mejoramiento.

#### **4.1.10.1 Empresas cacaoteras referenciadas**

##### *4.1.10.1.1 Asociación de organizaciones productoras de cacao de Tumaco – “CHOCOLATE TUMACO”.*

Chocolate Tumaco es una organización sin ánimo de lucro con 5 años de haberse iniciado en el negocio, creada el 30 de octubre de 2013 bajo el nombre de organizaciones productoras de cacao de Tumaco "CHOCOLATE TUMACO". Nace en la región, bajo la necesidad de una empresa comunitaria asociativa con capacidad de captar gran parte de la producción de cacao, asegurando la comercialización del producto y regulando los precios en el mercado local, mejorar los ingresos en al productor y sostener la calidad del cacao de Tumaco. Como parte de esta organización están siete (7) consejos comunitarios: Unión Rio Rosario, Rescate las Varas, Tablón Dulce, Tablón Salado, Caunapi, Acapa y Chagüi y dos (2) las organizaciones de productores: Palmasur Sat y Corpoteva; hoy en día cuenta con 5000 asociados.

Como organización comunitaria, desarrolla acciones para impulsar la gestión y establecimiento de acuerdos comerciales de cacao, con empresas nacionales e internacionales, realizando acompañamiento a los más de 5000 productores de la región, que venden el cacao en grano a la empresa, esto para promover el abastecimiento de los volúmenes de producción, para garantizar el proceso de compra y venta de cacao a nivel regional, nacional e internacional, se cuenta con el sello de certificación UTZ para lograr la búsqueda de nichos de mercados especiales que garanticen mejores precios para la empresa y el productor.

Sus productos son: Cacao en Grano Seco y Chocolate de Mesa con Azúcar; los cuales se caracterizan por la calidad en sabor y aroma; y con reconocimiento a nivel nacional e internacional como uno de los mejores cacaos del mundo.

Desde el año 2013, a la fecha, se ha exportado cerca de 249 toneladas del grano a Bélgica, España y Holanda. “En el 2014 iniciamos exportaciones con 50 toneladas de cacao, en 2015 exportamos 87,5 toneladas y durante 2016 llevamos al exterior 87 toneladas, y el resto en los siguientes años; con el firme propósito de superar dichas cantidades y continuar exportando (J. Glinger, comunicación personal, 18 de abril de 2019)

- **Misión**

Comercializar cacao en grano seco, chocolatería y sus derivados provenientes de los productores del pacífico colombiano, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional, promoviendo el respeto por la comunidad, el medio ambiente, los colaboradores, y la sostenibilidad económica de la región.

- **Visión**

Ser una empresa líder y reconocida para el año 2020 en el mercado local, nacional e internacional, ofreciendo a los clientes, proveedores y colaboradores precios justos y excelente calidad, en un entorno de crecimiento y sostenibilidad social, ambiental y económica.

#### *4.1.10.1.2 Corporación técnica para el desarrollo del pacífico- “CORTEPAZ”*

La Corporación técnica para el desarrollo del pacífico es una organización de productores de cacao con sede central en la vereda San Luis Robles del consejo comunitario Rescate las Varas, centrada principalmente en convertir el Cacao Fino y de Aroma Especial en su principal producto de exportación, lleva 4 años de haberse iniciado en el negocio de la producción, beneficio y comercialización del cacao, presenta una estructura organizativa que contempla: a) Asamblea general con 40 socios productores, b) Una junta directiva de siete miembros; la dirección es asumida por el presidente que a su vez hace de representante legal; como empresa cuenta con un área contable y financiera, área técnica y la gerencia.



Como fruto de esta actividad, avanzo en la exportar cacao al continente europeo, permitiéndose contribuir en aumentar los ingresos de los productores de cacao y la capitalización como empresa; específicamente, el 08 de febrero de 2018, se exportaron 12,5 toneladas de cacao de las asociaciones Cortepaz y Corpoteva de Tumaco, pertenecientes a los programas de Desarrollo Alternativo que se surte en los consejos comunitarios.

Dicha exportación, es fruto del trabajo en equipo entre instituciones y agricultores en el camino hacia la consolidación de nuevas oportunidades para las comunidades que han sido afectadas por cultivos ilícitos en su territorio. El cacao en particular se configura como una excelente oportunidad de bienestar y desarrollo para vivir escenarios sostenibles de paz, legalidad y desarrollo en el campo colombiano. En resumidas cuentas, la dirección considera que son una empresa en desarrollo y crecimiento, con un potencial por explotar; y continuaran trabajando para alcanzar sus metas y objetivos.

Aunque la empresa está en proceso de crecimiento se identifica como una de las brechas para el éxito el acceso a capital financiero y el bajo nivel educativo de muchos de los colaboradores. En la misma línea se resaltan la importancia avanzar en la adopción de nuevas tecnologías de proceso, equipos e infraestructura.

#### *4.1.10.1.3 Comercializadora campesina de cacao Tumaco- "COMCACAOT S.A.S"*

La COMERCIALIZADORA CAMPESINA DE CACAO TUMACO, Se constituyó como una Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S, el día 14 de octubre de 2013, creada el 30 de octubre de 2013 y abrió sus puertas el 14 de enero de 2014, con 19 asociaciones que reúnen a 1500 pequeños productores; las cuales poseen aproximadamente 3000 hectáreas establecidas de cacao, en 48 veredas de 5 zonas (Chagüi, rosario, Bajo Mira y frontera, carretera y alto mira y frontera). Además, cuenta con 19 Asociaciones de productores que reúnen 1.500 familias de las cuales el 40% son mujeres cabezas de hogar. Actualmente presenta una estructura organizativa,

que cuenta con una Asamblea de Accionistas, Junta Directiva, Gerente, Revisor Fiscal, Contador, Auxiliar Administrativo y Contable, Técnico de Calidad y un Operario.

Como actividad principal la comercialización de cacao en grano seco, pero además de eso se dedica a la gestión de proyectos, buscando mejorar las condiciones de vida de nuestros productores asociados, dentro de esta gestión de proyectos se han generado alianzas o convenios que ha permitido beneficiar principalmente a los productores les han brindado más oportunidades de crecer como empresarios.

El factor diferencial se enmarca en el producto (Cacao en grano seco) que, de acuerdo a la variedad de la semilla, técnicas de cultivo y proceso de post-cosecha se clasifican en Fino de aroma, Premium, corriente y corriente mejorado. Dando cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que contempla alternativas de manejo orgánico; por lo cual, se tienen diferentes niveles de calidad en el cacao.

- **Misión**

La Comercializadora campesina COMCACAOT SAS es una empresa que fomenta, coordina y desarrollo actividades de producción y comercialización como productos agrícolas cacao, pimienta entre otros, aportando al conocimiento y crecimiento para mejoramiento de la industria y producción del sector agrícola. Es una empresa que apoya los procedimientos para el desarrollo cultural, social e integral de los habitantes de la zona rural, asumiendo los criterios de desarrollo sostenible y respetando el medio ambiente.

- **Visión**

Lograr para el año 2023, ser líderes en el mercado nacional pudiendo incursionar en el mercado internacional en la comercialización, transformación e industrialización de productos agrícolas con énfasis en el Mejoramiento continuo, en todas sus dependencias ser más competitivo, prestando especial interés en el factor humano y apoyando en programas de buenas prácticas agrícolas, buscando con esto mejorar la calidad de nuestros productos.

- **Valores y Fortalezas**

**Respeto:** El respeto de las opiniones, ideas y creencias de todas las personas y el cuidado del medio ambiente como base de un desarrollo sostenible.

**Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo representando una gran fortaleza para lograr un mejor vivir en las comunidades.

**Calidad de Vida:** Contribuir al mejoramiento del nivel y la calidad de vida de todos los miembros de las familias vinculadas con COMCACAOT

**Centros de Beneficio:** Contamos con nueve centros de beneficio donde se hace el debido tratamiento y se definen las características de nuestro producto

**Reconocimiento:** Nuestro producto tiene reconocimiento a nivel Nacional e Internacional debido a su origen y características especiales.

**Aprobación:** Tenemos aprobación para hacer negociaciones y exportaciones directas

#### 4.1.10.1.4 *Corporación de servicios y asistencia técnica las varas - “CORPOTEVA”*

CORPOTEVA, es una organización sin ánimo de lucro con 10 años de haberse constituido, creada el 04 de enero de 2009, bajo el nombre de Corporación de Servicios y Asistencia Técnica las Varas - “CORPOTEVA”. Nace desde el consejo comunitario las varas bajo la necesidad de contar con una organización que recogiera profesionales del territorio y la región, con capacidades y habilidades para impulsar el desarrollo económico y social; así como mejorar la producción de cacao y avanzar así la comercialización del producto. mejorar los ingresos en al productor. Como parte de esta organización hacen parte las quince (15) veredas que conforman el consejo comunitario rescate las varas con la participación de 996 familias Productoras de cacao. Por su parte la estructura organizativa se conforma por: a) Asamblea general, b) Junta directiva, c) Presidente y Representante legal, d) fiscal y vocales.

Atraves de un proceso de sinergia las asociaciones Corpoteva, Cortepaz y el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, lograron exportar 12,5 toneladas de cacao hacia Basel, Suiza;

gracias a un acuerdo de exportación con la empresa Max Felchlin AG, productora líder en chocolate e ingredientes de repostería y pastelería en ese país.

Todos sus esfuerzos se concentran en lograr como producto principal Cacao en grano fino y de aroma y sabor. Sin dejar de comercializar las otras clasificaciones como son: Premium, corriente y corriente mejorado.

#### 4.1.10.2 Factores Claves de Éxito de las Organizaciones Cacaoteras

Con base a las entrevistas realizadas con cada una de las organizaciones a referencias se identificaron y analizaron factores claves de éxito, como elementos claves que les permiten a estas organizaciones distinguirse de la competencia. Para mayor claridad en cuanto cada uno de ellos se definirán en este documento:

Tabla 48.

*Factores claves de éxito*

	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>
1	PRECIO Y TARIFAS	Valor económico que se paga al proveedor agricultor por kilo de grano seco y fresco	Actualmente el precio se considera bajos, además existe la percepción de poca rentabilidad. Además, los precios son muy fluctuantes y varia de una organización a otra.
2	INFRAESTRUTURA LOCATIVA OPERACIONAL Y	Hace referencia al diseño y disponibilidad de espacios, materiales, herramientas y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la organización en cada uno los procesos.	Las organizaciones cacaoteras carecen de suficiente espacios o bodegas de almacenamiento, requieren de muelles de recepción, centros de beneficios, muelles y patios de escacado, hornos, seleccionaros mecánicos y muy poca adopción de tecnología Etc.
3		Se refiere a la capacidad en términos de porcentaje de catar parte de la producción total de cacao del Distrito de Tumaco. Y los volúmenes de ventas de cacao de grano seco.	Existen diferencia marcadas en la participación en el mercado de las organizaciones.

	PARTICIPACION EN EL MERCADO		
4	LOGISTICA DE COMPRA	Hace referencia a la capacidad de planificar y coordinar todas las actividades y procedimientos operativos necesarios para conseguir los niveles deseados de cacao, a fin de enlaza las necesidades del mercado y la rentabilidad deseada.	Las organizaciones carecen de una planificación operativa de compra con enfoque de diferenciación geográfica de las comunidades y que evidencie una ruta y procedimientos para captar preservar los clientes.
5	CAPACIDAD FINANCIERA	Hace referencia a la capacidad financiera para compra e inversión en el cultivo de cacao desde la producción, benéfico, y comercialización de forma continua, permanente y sostenida	Existen diferencias marcadas en la capacidad y disponibilidad de recursos para compra de cacao, se presentan tiempos de receso en el proceso de compra y presenta limitación en el acceso a créditos acordes a sus potencia y necesidades.
6	DIRECION Y ESTILO DE DIRECION	Se refiere a nivel conocimiento y experiencia en la producción y comercialización de cacao, actitudes y habilidades para lograr movilizar los colaboradores hacia un mismo propósito, delega responsabilidades, así como la capacidad de innovación y gestión.	La dirección presenta brechas en proyectarse con una prospectiva del mercado internacional que empuje en a una mejor gestión e innovación.
7	POSICIONAMEITNO DE LA EMPRESA	Se refiere a la percepción que tiene las familias cacaotera de la empresa, en cuento la satisfacción y confianza que les provee de forme individual y respecto a la competencia.	Aunque las organizaciones se han presentado y han llegado al ámbito nacional e internacional, Carecen de una estrategia de marketing que les permita analizar y comprender el mercado donde se mueve la empresa, idéntica necesidades de los clientes, Hacer un mejor aprovechamiento de las TIC para llevar a la sima la empresa.
8		La existencia de una política empresarial activa y voluntaria contribuir e invertir en el mejoramiento social, económico y ambiental en donde se desarrollan y	Para algunos casos los productores son socios de las organizaciones y las utilidades son repartidas caca año, además existen evidencias de inversión. Mas sin embargo es requiere que las inversiones de canalicen en proyectos trasformación

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL	viven familias cacaoteras del distrito de Tumaco.	que generen un desarrollo a mediano y largo plazo.
--------------------------------------	---	--

Fuente: Esta investigación

#### 4.1.10.3 Matriz del perfil competitivo

Tabla 49.

*Matriz del perfil competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPECTITIVO -MPC													
FACTOR CLAVE DE ÉXITO		PESO		CORTEPAZ		COHOLATE TUMACO		COMCACAOT SAS		CORPOTEVA		CCBMF	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1	PRECIO Y TARIFAS	5%	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
2	INFRAESTRUTURA LOCATIVA Y OPERA	20%	0,20	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
4	PARTICIPACION EN EL MERCADO	15%	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3	1	0,15
5	LOGISTICA DE COMPRA	15%	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
6	CAPACIDAD FINANCIERA	20%	0,20	2	0,4	4	0,8	3	0,6	2	0,4	1	0,2
7	DIRECION Y ESTILO DE DIRECION	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
8	POSICIONAMEITNO DE LA EMPRESA	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
10	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>		<b>3,75</b>		<b>2,45</b>		<b>1,95</b>		<b>2,15</b>

Fuente: Esta investigación

#### 4.1.10.4 Radar de valor y valor sopesado del Benchmarking.

Para cada una de las organizaciones referenciadas se ilustra el desempeño existente en los factores de éxitos de acuerdo al perfil competitivo.



Gráfico 24. Radar de valor Empresa y valor sopesado "CORTEPAZ"

La empresa CORTEPAZ, Tiene un aceptable desempeño en factores como precio y tarifas; un desempeño crítico en infraestructura locativa y operacional, participación en el mercado, logística de compra, capacidad financiera, dirección y estilo de dirección, posicionamiento de la empresa, responsabilidad social y empresarial (gráfico 24).



Gráfico 25. Radar de valor Empresa y valor sopesado "CHOCOLATE TUMACO"

La empresa CHOCOLATE TUMACO, Tiene un Excelente desempeño en factores como precio y tarifas, participación en el mercado, capacidad financiera, posicionamiento de la empresa; un desempeño aceptable en infraestructura locativa y operacional, logística de compra, dirección y estilo de dirección, responsabilidad social y empresarial (gráfico 25).



Gráfico 26. Radar de valor Empresa y valor sopesado “COMCACAOT SAS”

La empresa COMCACAOT SAS, Tiene un aceptable desempeño en factores como precio y tarifas, participación en el mercado, capacidad financiera, posicionamiento de la empresa; y un crítico desempeño en infraestructura locativa y operacional, logística de compra, dirección y estilo de dirección, responsabilidad social y empresarial (gráfico 26).



Gráfico 27. Radar de valor Empresa y valor sopesado “CORPOTEVA”

La empresa CORPOTEVA, Tiene un aceptable desempeño en el factor precio y tarifas; y un crítico desempeño en infraestructura locativa y operacional, participación en el mercado, logística de compra, capacidad financiera, dirección y estilo de dirección, posicionamiento de la empresa, responsabilidad social y empresarial (gráfico 27).





Gráfico 28. Gráfico 29. Radar de valor Empresa y valor sopesado “CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA”

La empresa “CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA Y FRONTERA- CCBMF”, Tiene un excelente desempeño en el factor precio y tarifas; un crítico desempeño en participación en el mercado, capacidad financiera, logística de compra y posicionamiento de la empresa; y un aceptable desempeño en infraestructura locativa y operacional, responsabilidad social y empresarial (Gráfico 28).

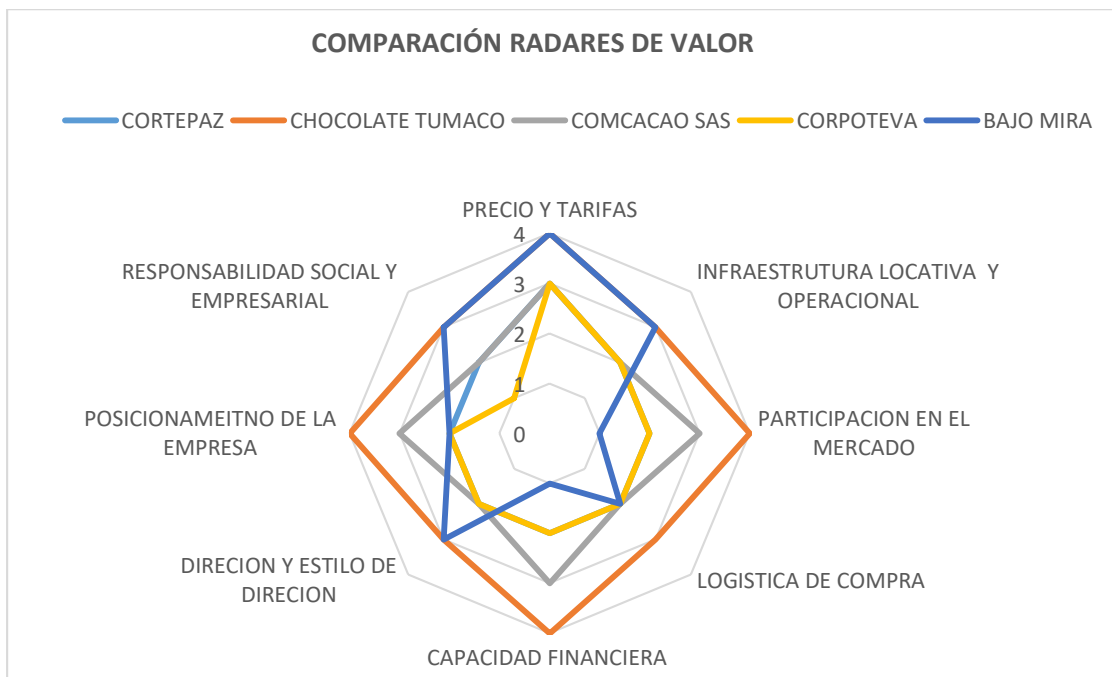


Gráfico 29. Comparación radares de valor expresados por las comercializadoras de Cacao

Las gráficas 29 y 30, indica que existen diferencias marcadas entre las organizaciones referenciadas, lo cual indica que no están en los mismos niveles de condiciones, siendo que la empresa líder en el sector cacaotero de Tumaco es CHOCOLATE TUMACO, con una valoración sopesada de 3,45, le sigue COMCACAO SAS, con un valor sopesado de 2,45; en tercer y cuarto lugar con diferencias poco significativas está el CONSEJO COMUNITARIO BAJO MIRA y CORTEPAZ con 2,15 y 2,05 respectivamente; Separándose de la empresa CORPOTEVA con un valor sopesado de 1.95.

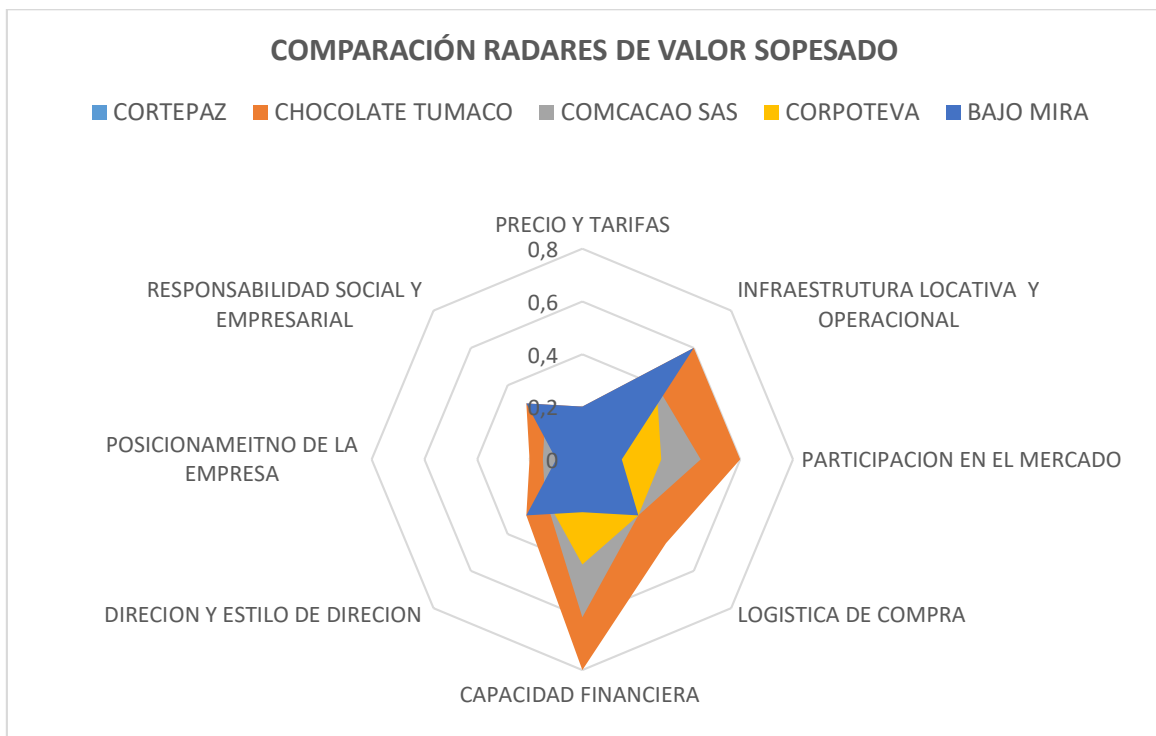


Gráfico 30. Comparación radares de valor sopesados expresados por las comercializadoras de Cacao

Por su parte, y en relación a las mejores prácticas y/o factores de éxito existentes en el sector competitivo de la comercialización de cacao se resaltan que, en primer lugar, la capacidad financiera muestra una excelente fuerza, siguiéndole aceptablemente la infraestructura locativa y operacional y la participación en el mercado. Mientras que, los factores como precio y tarifas,

logística de compra, dirección y estilo de dirección, posicionamiento de la empresa, responsabilidad social y empresarial se presentan como puntos débiles a los cuales es necesario priorizar desde una posición estratégica.

Sobre las bases de los resultados, y el análisis realizado podemos inferir que el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, debe orientar y canalizar esfuerzos para desarrollar e implementar una estrategia de marketing y una política de precios y tarifas, que le permitan ser más competitivo y generar confianza con los productores; con esa finalidad también debe gestionar los recursos suficientes para funcionar y operar constantemente bien sea a través de capitalización, créditos o proyectos de apalancamiento; por otra parte, se hace necesario fortalecer y mejorar la logística de compra; finalmente, aunque la organización sea comunitaria la dirección debe tener siempre presente que las empresas debe ser auto sostenible y generar rentabilidad, por lo cual debe contar con un enfoque de administración privada.

## **5. Análisis Prospectivo estratégico**

### **5.1 Identificación de las tendencias, los factores de cambio y selección de las variables estratégicas para la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el CCBMYF**

#### **5.1.1 Tendencias del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.**

La tendencia del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao, se pudo establecer mediante una construcción colectiva con todos los participantes del taller, para lo cual se hizo uso del **Arbol de Competencia de Marc Giget**, haciendo una representación del pasado, presente y futuro de este. Es así que en el pasado se evidenciaron 38 características que tuvo el territorio como organización étnica y colectiva, de las cuales 23 representaron el saber hacer, 10 representaron las capacidades, y 5 representaron los productos, servicios, programas y/o mercados (Figura 9). Por su parte, en el presente el consejo cuenta con 45 características, de las cuales 27 representaron el saber hacer,

12 representaron las capacidades, y 6 representaron los productos (Figura 10). Finalmente, para el futuro se espera un consejo con 45 características, de las cuales 27 representan el saber hacer, 12 las capacidades, y 6 los productos (figura 11).

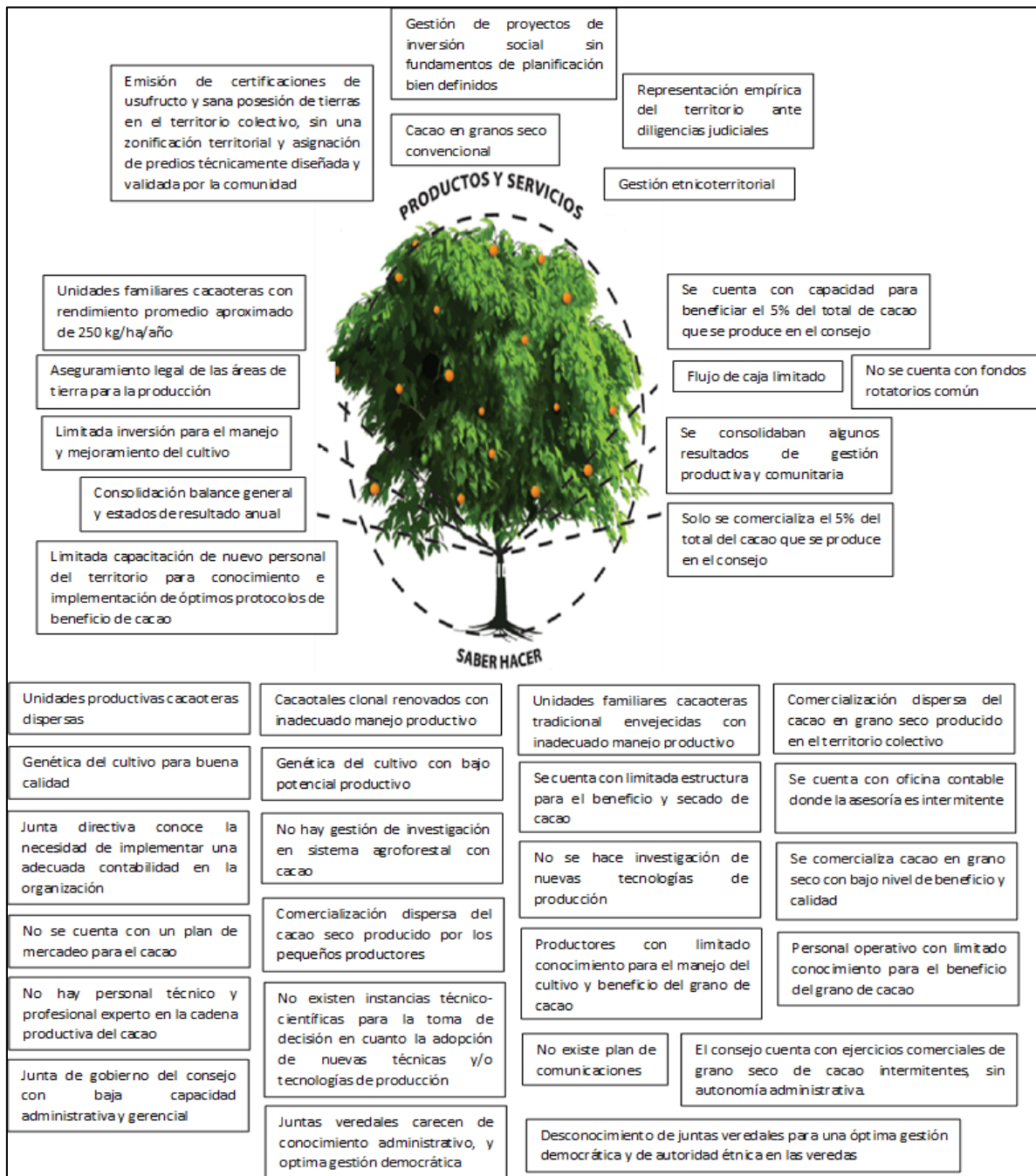


Figura 9. Arbol del Pasado del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio

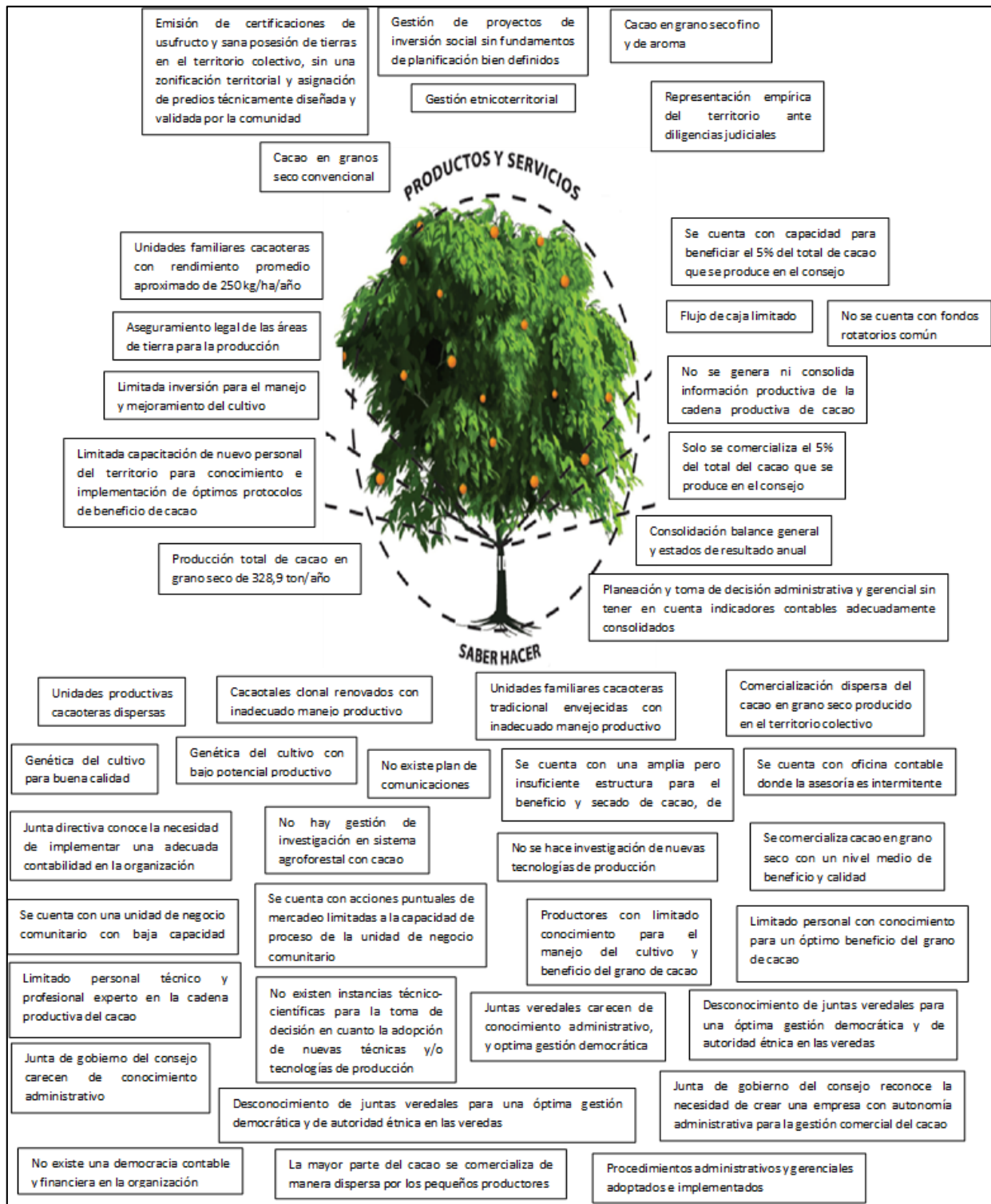


Figura 10. Arbol del Presente del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio

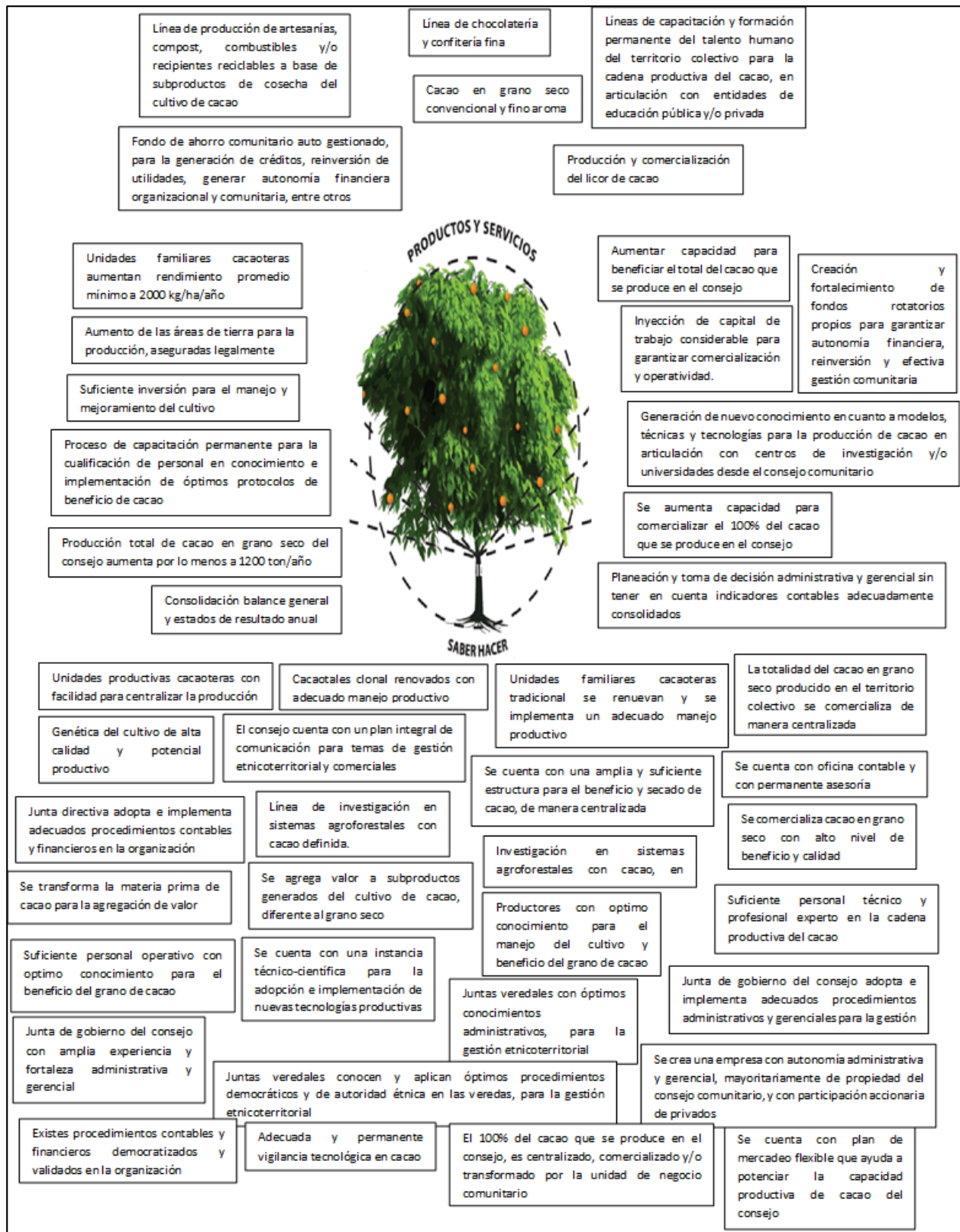


Figura 11. Arbol del Futuro del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el territorio



### 5.1.2 Identificación de los factores de cambio.

A partir de las tendencias identificadas y mediante la aplicación de la Matriz del Cambio, se identificaron tres categorías de cambios que se están generando y se podrían generar en el futuro: cambios presentidos, cambios ahelados y cambios temidos. Es así que se pudieron identificar 5 cambios presentidos de importancia para el territorio colectivo y la organización comunitaria, en torno a la producción, beneficio y comercialización de cacao. Así mismo se identificaron 32 cambios ahelados y 19 cambios temidos. En la tabla 50, se consolidan los resultados del presente análisis.

Tabla 50.

*Matriz del cambio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, entorno a la producción, beneficio y comercialización de cacao*

Cambios	Presentidos	Ahelados	Temidos
<b>MATRIZ DEL CAMBIO</b>	Se genera política pública local de mayor inversión para el acompañamiento técnico e inversión en fincas cacaoteras	Consolidada una línea de producción de cacao en grano seco convencional y fino aroma.	No se generan las condiciones técnicas y financieras para la creación de iniciativas de agregación de valor a la materia prima de cacao
	Se genera información técnica válida para seleccionar y propagar materiales genético híbrido de alta producción y calidad	Consolidada una línea de producción y comercialización del licor de cacao.	Que el talento humano del territorio no adquiera los conocimientos necesario en el programa de capacitación y formación, para ser altamente competitivo en la cadena productiva de cacao
	El cultivo de cacao pierde interés gubernamental y de cooperación, como un sector productivo generador de rentabilidad para los productores	Consolidada una línea de chocolatería y confitería fina.	Que haya mal manejo y corrupción del fondo rotatorio comunitario, para la generación de créditos, reinversión de utilidades y generación de autonomía financiera organizacional.
	Aumenta el emprendimiento local para la agregación de valor de la materia prima del cacao	Línea de producción de artesanías, compost, combustibles y/o recipientes reciclables a base de subproductos de cosecha del cultivo de cacao.	Que las unidades productivas del territorio no logren superar el rendimiento por unidad de área de 250 kg/ha/año.
	Aumenta la demanda por materia prima de cacao fino aroma de Tumaco	Implementado programa de capacitación y formación permanente del talento humano del territorio colectivo para la cadena productiva del cacao, en articulación con entidades de educación pública y/o privada.	Que el consejo comunitario no logren superar la producción actual de 328,9 ton/año de cacao.
		Creado y fortalecido un fondo de ahorro comunitario auto gestionado, para la generación de créditos, reinversión de utilidades, generar autonomía financiera organizacional y comunitaria, entre otros.	Certificados de sana posesión de tierra emitidos a pequeños productores cacaoteros pierden validez ante entidades financieras
		Unidades productivas cacaoteras familiares logran aumentar rendimiento promedio mínimo a 2000 kg/ha/año.	Que no se logre fortalecer la logística productiva y operativa requerida para beneficiar la totalidad del cacao que se produce en el consejo comunitario
		Producción total de cacao en grano seco del consejo alcanza por lo menos de 1200 ton/año.	Que no se logre concretar financiación efectiva de capital de trabajo.
	Aumentan las áreas de tierra para la producción, aseguradas legalmente a través del título colectivo del consejo comunitario.	Que no se logre concretar financiación para manejo y mejoramiento del cultivo de cacao.	

Fuente: Este estudio

Tabla 50.  
Continuación

Cambios	Presentidos	Anhelados	Temidos
<p><b>MATRIZ DEL CAMBIO</b></p>		<p>Se logra la capacidad logística y comercial de la central para beneficiar el total del cacao que se produce en el consejo.</p>	<p>Que la gestión contable del consejo y de la empresa para la comercialización de cacao se deficiente e ineficaz.</p>
		<p>Se logra acceso efectivo a financiación para la inyección del capital de trabajo requerido para garantizar comercialización y operatividad.</p>	<p>Que se realicen inadecuadas alianzas de cooperación que no permitan fortalecer un programa de investigación para la generación de nuevo conocimiento en cacao</p>
		<p>Se logra acceso efectivo a financiación para manejo y mejoramiento del cultivo de cacao.</p>	<p>Que se creen políticas públicas nacionales, regionales y/o locales que generen efectos negativos drásticos para la cadena productiva de cacao</p>
		<p>Se crea y fortalece fondos rotatorios propios para garantizar autonomía financiera, reinversión y efectiva gestión comunitaria.</p>	<p>Que la cadena productiva de cacao deje de ser un sector prioritario a fortalecer desde el gobierno nacional</p>
		<p>Se fortalece la gestión contable, permitiendo la generación de indicadores trimestrales, semestrales y anuales de manera eficiente y en tiempo real.</p>	<p>Que no se logre incentivar la implementación generalizada de un óptimo manejo del cultivo de cacao</p>
		<p>Se crea y fortalece programa de investigación en cooperación, que genera permanente conocimiento en cuanto a modelos, técnicas y tecnologías para la producción de cacao.</p>	<p>Aumenta la disponibilidad de personal técnico y profesional en el territorio con insuficiente experiencia en el manejo del cultivo de cacao.</p>
		<p>Se fortalecen procesos de planeación y toma de decisión administrativa y gerencial basado en indicadores contables adecuadamente consolidados.</p>	<p>Se crea instancia técnico científica ineficiente en la investigación, adopción e implementación de nuevas tecnologías productivas.</p>
		<p>Se crean y fortalecen rutas de transporte comunitario y/o privado de pasajeros en el territorio que facilitan a las unidades productivas cacaoteras el transporte permanente y la centralización de la producción.</p>	<p>Plan integral de comunicación para temas de gestión étnicoterritorial no genera mayor impacto promocional</p>
		<p>Se adecuan las unidades de producción cacaoteras del territorio, implementando un óptimo manejo del cultivo.</p>	<p>Se generan acuerdos que no benefician al consejo en el proceso de creación de empresa para la comercialización del cacao.</p>
		<p>Se mejora la genética del cacao en las unidades de producción.</p>	<p>Los procedimientos democráticos y de autoridad étnica en las veredas, para la gestión étnicoterritorial no se aplican adecuadamente.</p>
	<p>Se cuenta con una amplia y suficiente estructura para el beneficio y secado de cacao, de manera centralizada.</p>		
	<p>Se hace una adecuada y permanente vigilancia tecnológica para la cadena productiva del cacao desde el territorio colectivo.</p>		
	<p>Se comercializa cacao en grano seco con alto nivel de beneficio y calidad.</p>		
	<p>Se cuenta con plan de mercadeo flexible que ayuda a potenciar la capacidad productiva de cacao del consejo.</p>		

Fuente: Este estudio



Tabla 50.  
Continuación

Cambios	Presentidos	Anhelados	Temidos
MATRIZ DEL CAMBIO		<p>Se brinda óptimo y suficiente conocimiento a los productores cacaoteros para el manejo del cultivo y beneficio del grano de cacao.</p> <p>Se cuenta con suficiente personal operativo con óptimo conocimiento para el beneficio del grano de cacao.</p> <p>Se cuenta en el territorio colectivo con suficiente personal técnico y profesional experto en la cadena productiva del cacao.</p> <p>Se cuenta con una instancia técnico-científica para la adopción e implementación de nuevas tecnologías productivas.</p> <p>El consejo cuenta con un plan integral de comunicación para temas de gestión étnicoterritorial y comerciales.</p> <p>Se crea una empresa con autonomía administrativa y gerencial, mayoritariamente de propiedad del consejo comunitario, y con participación accionaria de privados.</p> <p>Junta de gobierno del consejo adopta e implementa adecuados procedimientos administrativos y gerenciales para la gestión étnicoterritorial.</p> <p>Juntas veredales con óptimos conocimientos administrativos para la gestión étnicoterritorial.</p> <p>juntas veredales conocen y aplican óptimos procedimientos democráticos y de autoridad étnica en las veredas, para la gestión étnicoterritorial.</p>	

Fuente: Este estudio

### 5.1.3 Análisis DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas para la cadena productiva del cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

#### 5.1.3.1 Matriz DOFA.

En plenaria con los participantes del taller se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas actuales del consejo comunitario frente a la producción, beneficio y comercialización de cacao.

Para esta actividad se tuvo en cuenta las características del presente consolidadas en la figura 10 de identificación de tendencias, ampliando la discusión y evidenciando características

adicionales a las ya antes identificadas. En la matriz, se pudo relacionar 5 fortalezas, 16 oportunidades, 33 debilidades y 5 amenazas, muchas de las cuales correspondieron a los mismos factores de cambio. En la tabla 51 se relacionan cada una de las características identificadas.

Tabla 51.

*Matriz DOFA del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, entorno a la producción, beneficio y comercialización de cacao*

	<b>Internos (Fortalezas)</b>	<b>Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)</b>
<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>	<b>Comercialización y marketing</b>	<b>Comercialización y marketing</b>
	Se cuenta con una amplia pero insuficiente estructura para el beneficio y secado de cacao, de manera centralizada.	Creciente tránsito por Tumaco de personal nacional y extranjero que demandan productos elaborados a base del cacao local.
	Consolidación balance general y estados de resultado anual.	Creciente demanda por bienes biodegradables que se pueden fabricar a partir de subproductos del cultivo de cacao (hojas).
	<b>Étnico organizativa y de talento humano</b>	Existen empresas con disponibilidad de aportar anticipos para la provisión de materia prima de cacao.
	Procedimientos administrativos y gerenciales adoptados e implementados.	Posibles alianzas entre entidades de financiamiento nacional y de cooperación internacional generarían capital de trabajo para pequeñas organizaciones empresariales.
	Junta de gobierno del consejo reconoce la necesidad de crear una empresa con autonomía administrativa para la gestión comercial del cacao.	Potencial socio inversionista proveería capital de trabajo, apoyo técnico, administrativo y comercial para crear empresa.
	Junta directiva conoce la necesidad de implementar una adecuada contabilidad en la organización.	Alta presencia de la cooperación internacional en la zona.
		<b>Étnico organizativa y de talento humano</b>
		Gestión etnicoterritorial.
		Cooperación para la cualificación y formación permanente del talento humano del territorio colectivo en torno al cacao.
		Aseguramiento legal de las áreas de tierra para la producción.
		Beneficios tributarios por estar ubicado en territorio cobijado por el decreto de ZOMAC.
	<b>Investigación y desarrollo</b>	
	Existen nuevos clones liberados por FEDECACAO que generan un alto rendimiento y producción.	
	<b>Productiva</b>	
	Genética del cultivo para buena calidad.	
	Producción total de cacao en grano seco de 328,9 ton/año.	
	Cacao en granos seco convencional.	
	Cacao en grano seco fino y de aroma.	
	Generación de nuevos emprendimientos a nivel local que demandan licor y/o coberturas de cacao de alta calidad.	

Fuente: Este estudio

Tabla 51.  
Continuación

	Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
ASPECTOS DESFAVORABLES	<b>Comercialización y marketing</b>	<b>Comercialización y marketing</b>
	La mayor parte del cacao se comercializa de manera dispersa por los pequeños productores.	Desconfianza inversionista.
	Se cuenta con acciones puntuales de mercadeo limitadas a la capacidad de proceso de la unidad de negocio comunitario.	<b>Étnico organizativa y de talento humano</b>
	Se comercializa cacao en grano seco con un nivel medio de beneficio y calidad.	Alta presencia de grupos armados al margen de la ley, por ser el territorio ruta de narcotráfico.
	Comercialización dispersa del cacao en grano seco producido en el territorio colectivo.	Delincuencia común.
	Solo se comercializa el 5% del total del cacao que se produce en el consejo.	Inestabilidad de la administración pública local, e ingobernabilidad.
	Se cuenta con una unidad de negocio comunitario con baja capacidad comercial.	<b>Productiva</b>
	Unidades productivas cacaoteras dispersas.	Alta vulnerabilidad a desbordamiento del río mira en temporadas de invierno.
	No existen empresas de transporte fluvial que operen en el territorio con rutas permanentes para la movilidad de pasajeros.	
	No existe plan de comunicaciones.	
	No existe una democracia contable y financiera en la organización.	
	Se cuenta con oficina contable donde la asesoría es intermitente.	
	No se cuenta con fondos rotatorios común.	
	Flujo de caja limitado.	
	<b>Étnico organizativa y de talento humano</b>	
Desconocimiento de juntas veredales para una óptima gestión democrática y de autoridad étnica en las veredas.		
Junta de gobierno del consejo carecen de conocimiento administrativo.		
Juntas veredales carecen de conocimiento administrativo, y optima gestión democrática.		
Limitado personal técnico y profesional experto en la cadena productiva del cacao.		
Limitado personal con conocimiento para un óptimo beneficio del grano de cacao.		
Productores con limitado conocimiento para el manejo del cultivo y beneficio del grano de cacao.		
Limitada capacitación de nuevo personal del territorio para conocimiento e implementación de óptimos protocolos de beneficio de cacao.		
Representación empírica del territorio ante diligencias judiciales.		
Planeación y toma de decisión administrativa y gerencial sin tener en cuenta indicadores contables adecuadamente consolidados.		
Gestión de proyectos de inversión social sin fundamentos de planificación bien definidos.		
Emisión de certificaciones de usufructo y sana posesión de tierras en el territorio colectivo, sin una zonificación territorial y asignación de predios técnicamente diseñada y validada por la comunidad.		
<b>Investigación y desarrollo</b>		
No se hace investigación de nuevas tecnologías de producción.		
No hay gestión de investigación en sistema agroforestal con cacao.		
No se genera ni consolida información productiva de la cadena productiva de cacao desde el consejo comunitario.		
No existen instancias técnico-científicas para la toma de decisión en cuanto la adopción de nuevas técnicas y/o tecnologías de producción.		
<b>Productiva</b>		
Genética del cultivo con bajo potencial productivo.		
Cacaotales clonal renovados con inadecuado manejo productivo.		
Unidades familiares cacaoteras tradicional envejecidas con inadecuado manejo productivo.		
Limitada inversión para el manejo y mejoramiento del cultivo.		
Unidades familiares cacaoteras con rendimiento promedio aproximado de 250 kg/ha/año.		

### **5.1.3.2 Síntesis del DOFA**

Las características de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionadas en la tabla 28 anterior, por su naturaleza, permitieron descomponer el análisis, en cuatro categorías: comercialización y marketing, étnico organizativa y de talento humano, investigación y desarrollo, productiva. El asocio de dichas características permitió desarrollar la siguiente síntesis:

#### **5.1.3.2.1 Debilidades**

**Debilidad en comercialización y marketing:** una organización que, a pesar de contar con una unidad de negocio para la comercialización del cacao, la misma carece de democracia contable y financiera, intermitencia en la asesoría contable, carencia de fondo rotatorio común y capital de trabajo, por lo que presenta limitado flujo de caja, baja capacidad logística de proceso, logrando comercializar solo el 5% del cacao que produce el territorio colectivo. Hay una alta dispersión de las unidades productivas, no hay accesos adecuados a las fincas, ni rutas de transporte fluvial permanente, lo que encarece los costos. La mayor parte del cacao cada productor lo comercializa en grano seco de manera dispersa a intermediarios, con bajos y medios estándares de calidad, no logrando precios diferenciales.

**Debilidad étnico organizativa y de talento humano:** la dirección y/o administración del consejo comunitario es ejercida por un liderazgo empírico, donde el personal que conforman las juntas veredales como máximo órgano de toma de decisión en asamblea general, así como la junta de gobierno y representante legal como máximas instancias de administración del territorio, en su mayoría carecen de conocimiento político, administrativo y gerencial, limitando su ejercicio como autoridad etnicoterritorial. No se cuenta con una zonificación ambiental definida, por lo que la emisión de certificados de usufructo y sana posesión es inadecuada, no se cuenta con adecuadas herramientas de planificación, incurriendo en gestión de proyectos mal enfocados. Finalmente se carece de personal técnico y operativo con suficiente conocimiento para el manejo del cultivo de cacao.

**Debilidad en investigación y desarrollo:** la no existencia de una instancias técnico-científicas para la toma de decisiones en cuanto a generación de información válida para su aplicación eficiente en el cultivo de cacao, impide la adopción de nuevas técnicas y/o tecnologías de producción con mejor desempeño.

**Debilidad productiva:** unidades familiares cacaoteras tradicional y clonal renovadas con limitada inversión e inadecuado manejo productivo, pues la genética del cultivo es de bajo potencial productivo, generándose un rendimiento promedio aproximado de 250 kg/ha/año.

#### 5.1.3.2.2 *Oportunidades*

**Oportunidad en comercialización y marketing:** la presencia de múltiples entidades de cooperación internacional en el municipio de Tumaco, le genera mayor posibilidad de acceder a financiamiento, para realizar inversión en unidades productivas, generación de fondos de garantía que permiten que la unidad de negocio del consejo pueda acceder a capital de trabajo y/o anticipos para la compra y proceso de cacao de en grano, y el fortalecimiento de otras líneas de producción que permitan obtener bienes biodegradables a partir de subproductos del cultivo de cacao, logrando aprovechar la creciente demanda del mercado de este tipo de bienes, así como aprovechar también la creciente demanda por productos a base de cacao local.

**Oportunidad étnico organizativa y de talento humano:** el consejo comunitario tiene la oportunidad de desarrollar gestión desde el punto de vista etnicoterritorial, para garantizar el aseguramiento de las tierras a pequeños productores para la producción de cacao, lo cual aunado a la formación y/o cualificación permanente del talento humano del territorio colectivo entorno al cacao, se podrá aprovechar los beneficios tributarios que se generan al crear empresas nuevas en las ZOMAC.

**Oportunidad en investigación y desarrollo:** investigaciones desarrolladas por FEDECACAO han generados nuevas tecnologías de producción en cuanto a material vegetal de

siembra, con lo que los productores del consejo comunitario podrían aumentar los rendimientos en producción de grano seco.

**Oportunidad productiva:** desde el territorio colectivo del consejo comunitario bajo mira se producen 328,9 toneladas de cacao en grano seco al año, siendo la mayor proporción cacao convencional y una mínima parte cacao fino aroma especial, sin embargo, se cuenta con genética de cultivo de alta calidad, con la cual se puede mejorar y producir excedentes transformables que permitan aprovechar la creciente demanda por licor de cacao de alta calidad, generada por nuevos emprendimientos locales.

#### *5.1.3.2.3 Fortalezas*

**Fortaleza en comercialización y marketing:** el consejo cuenta con una amplia pero insuficiente estructura para el beneficio y secado de cacao de manera centralizada, al igual que se lleva contabilidad de las ventas, generando el estado de resultado y el balance general, al final del ciclo comercial.

**Fortaleza étnico organizativa y de talento humano:** líderes de la organización a pesar de su limitado nivel de educación, reconocen la necesidad de crear una empresa con autonomía administrativa para la gestión comercial del cacao, donde se adopten e implementen óptimos procedimientos administrativos y gerenciales, enfatizando en una adecuada contabilidad.

#### *5.1.3.2.4 Amenazas*

**Amenaza en comercialización y marketing:** en términos generales, los consejos comunitarios no gozan de buena reputación, por lo que se presenta desconfianza inversionista.

**Amenaza étnico organizativa y de talento humano:** en el territorio colectivo hay alta presencia de grupos al margen de la ley, financiados por el narcotráfico, a los que se suma

delincuencia común, situación que no tiene control por la ingobernabilidad generada por la alta inestabilidad de la administración pública local.

**Amenaza productiva:** la producción de las unidades familiares cacaoteras se ve amenazada por el desbordamiento del río Mira en temporada de invierno, que afecta hasta el 53% del área sembrada en cacao, en zonas de planicie aluvial.

#### 5.1.3.2.5 *Estrategias DOFA*

La síntesis de este análisis nos demuestra que el Consejo Bajo Mira y Frontera, es una organización etnicoterritorial con más factores desfavorables que favorables en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao se refiere; sin embargo, los factores favorables con los cuales cuenta, tienen un gran poder para generar cambios sustanciales, si se aprovechan de manera positiva. Es así que, por la gran complejidad del sistema, fue necesario definir estrategias genéricas, que engloben las debilidades y amenazas identificadas, para generar alternativas basadas en las fortalezas y las oportunidades con las que se cuenta, estas estrategias genéricas se constituirán como los ejes estratégicos del sistema. A continuación, se presentan las estrategias consideradas:

**Estrategia general DOFA 1.** Fortalecer la comercialización del cacao y el marketing étnicocomunitario desde el consejo comunitario.

**Estrategia general DFA 2.** Propiciar el desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.

**Estrategia general DO 3.** Apoyar la investigación y la generación de nuevas tecnologías en cacao.

**Estrategia general DOA 3.** Mejorar la productividad y el rendimiento del cultivo de cacao en el territorio colectivo.

#### 5.1.3.2.6 *Conclusiones del análisis DOFA. Definición de ejes estratégicos*

El análisis DOFA permitió concluir, que la cadena productiva de cacao desde el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, así como su organización socioempresarial, debe enfrentar los retos de cara al futuro, teniendo en cuenta los siguientes 4 ejes estratégicos:

- Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnicocomunitario.
- Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.
- Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad.

Dichos ejes estratégicos deben constituir la ruta de enfoque de los objetivos estratégicos y las actividades específicas para su consecución.



#### 5.1.4 Identificación y agrupación de los factores de cambio.

A partir de los resultados de la matriz del cambio tabla 29, y la matriz DOFA tabla 30, se procedió a operacionalizar los factores de cambio definitivos, logrando consolidar 55 factores, los cuales se relacionan en el Tabla 52.

Tabla 52.

*Matriz de factores de cambio identificados y operacionalizados*

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Programa de investigación y desarrollo en cacao.	Permanente generación de nuevo conocimiento requerido en los diferentes eslabones de la cadena productiva, en articulación con centros de investigación y/o universidades.	No se genera investigación en cacao en el territorio.	Número de investigaciones en cacao realizadas o en realización por año
Fondo rotatorio comunitario propio.	Fondos para la capitalización de rendimientos y/o utilidades comerciales para reinvertir en las unidades productivas del territorio.	No existen fondos rotatorios comun.	Valor ahorrado por año Valor reinvertido Número de unidades productivas atendidas
Acceso a financiación para capital de compra.	Gestión de recursos económicos para contar con capital para la compra de la materia prima de cacao.	Se generan fondos limitados en anticipos por un cliente con lo cual se acopia limitado volumen de cacao.	Valor obtenido para compra de cacao por mes.
Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao.	Gestión de recursos económicos para inversión en fincas y mejorar las practicas de cultivo, compra de insumos, equipos, herramientas, etc.	Se cuenta con limitada inversion no reembolsable de la cooperación española, y del Fondo Colombia en Paz, a través de las Fundaciones Ayuda en Acción y el Fondo Acción.	Valor obtenido para inversión en finca por año.
Capacidad de gestión contable y financiera.	Conocer la capacidad de la organización y/o empresa para contabilizar las acciones técnicas y operativas, y mantener los balances contables y estados de resultados actualizados adecuadamente.	Hay demoras en la consolidación de la contabilidad y la generación de los estados contables, no se hace análisis financiero después de cada cierre contables.	Número de estados contables consolidados por año. Número de análisis financiero realizado por año.

Fuente: Este estudio

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Gestión de proyectos.	En la elaboración y presentación de proyectos para inversión en el territorio, obteniendo financiación efectiva a los mismo.	Se formulan y gestionan muy pocos proyectos.	Número de proyectos formulados y presentados por año. Número de proyectos obtenida financiación por año.
Producción de cacao en grano seco convencional.	Cantidad total de cacao pasilla, corriente y premio convencional, que se produce en el consejo comunitario.	Se realizan censos a todas las familias cacaoteras del territorio colectivo cada 3,5 años.	Toneladas de cacao convencional producidas por año.
Producción de cacao en grano seco fino aroma.	Cantidad total de cacao fino y aroma, que se produce en el consejo comunitario.	Se consolidan bases de datos de compra, beneficio y venta de cacao fino y de aroma.	Toneladas de cacao fino y aroma producidas por año.
Producción de cacao en grano seco certificado.	Cantidad total de cacao certificado, que se produce en el consejo comunitario.	No se produce cacao certificado.	Toneladas de cacao certificado producidas por año.
Producción de productos transformados a base del fruto cacao.	Cantidad total de productos transformados, que se produce en el consejo comunitario, como licor de cacao, coberturas, confites, entre otros.	No se produce cacao productos transformados.	Toneladas de productos transformados producidos por año.
Rendimiento promedio de unidades productivas de cacao.	Cantidad de cacao producido por unidad de área.	Se determina el cociente resultantes entre la cantidad de cacao reportado se produce por año y el número de áreas censadas en producción.	Toneladas por hectarea por año (Ton/ha/año).
Diversificación de especies en producción.	Cantidad de especies diferentes al cacao, hacen parte de las parcelas productivas.	Ha disminuido la variabilidad de componentes productivos en las parcelas con cacao.	Número de especies por parcela de cacao.
Lineas alternativas de agregación de valor con subproductos del cultivo de cacao.	En la generación de emprendimientos con la consolidación de nuevos esquemas o líneas de producción de artesanías, abono orgánico, combustible entre otros, a base de subproductos del cultivo de cacao diferentes al fruto.	No existen líneas produciendo productos y subproductos diferentes al chocolate.	Número de líneas nuevas creadas y operando.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Adecuación de áreas de producción cacaoteras.	Implementadas acciones de mejoramiento productivos en áreas de tierra sembradas con cacao (limpias, drenajes, podas, aumento de densidad, genética etc).	El manejo actual del cultivo de cacao es inadecuado es inadecuado e ineficiente.	Numero de hectáreas adecuadas por año (ha/año).
Cambio de copa para mejora genética de árboles improductivos.	Se identifican árboles improductivos en las fincas y se injertan con material altamente productivo, siendo que una vez el injerto se desarrolla se elimina la copa del árbol original improductivo.	Actualmente el 88% del material genético que se encuentra en cacaotales híbridos es improductivo o su potencial productivo es bajo, tendencia que se mantiene en cacaotales mixtos, pues del 49,6% es cacao híbrido del cual solo el 6% presenta óptima productividad.	Número de árboles realizado cambio de copa.
Costos de producción a nivel de finca.	Costos generados para el manejo productivo por unidad de área.	Costos por hectárea.	Costo por hectárea.
Cambio en la ocupación de la tierra.	Que el área de terreno sembrada en cacao se elimina para sembrar otro cultivo.	Se está presentando dicho cambio, pero no se lleva un registro.	Número de área cambiada por año.
Comercialización de productos transformados a base del fruto cacao.	Cantidad total comercializada de productos transformados.	No se comercializa productos transformados a base de cacao.	Valor de la venta por año.
Costos de comercialización.	Costos generados por unidad de producto comercializado.	En la actualidad se comercializa cacao en grano seco.	Costo por kilogramo.
Segmentación del mercado.	Segmento de mercado penetrado.	Solo se produce materia prima de cacao.	Segmento de mercado penetrado por año.
Comercialización nacional de cacao en grano seco fino aroma certificado.	Cantidad total de cacao fino aroma comercializado.	Se comercializa cacao fino aroma al mercado nacional.	Toneladas de cacao fino aroma comercializado por año.
Autonomía de negociación.	En determinar el nivel de autonomía para negociar con nuevos clientes.	No se tiene autonomía de negociación.	Alta autonomía, Baja autonomía.
Planeación de mercadeo y comunicación.	En determinar el nivel de planeación para el mercadeo y la comunicación.	No se hace planeación de mercadeo y comunicación.	Si hay planes, No hay planes.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial.	Crear una empresa autónoma administrativa y gerencialmente para la comercialización del cacao del territorio.	Se realizan ejercicios comerciales bajo la identidad jurídica del consejo.	Se crea empresa, no se crea empresa.
Exportación de cacao en grano seco.	Comercializar cacao en grano seco hacia el exterior de manera directa.	No se está exportando cacao en grano seco.	Toneladas de cacao exportada por año.
Programa permanente de formación en cacao del talento humano del territorio colectivo.	Implementar procesos de formación en cacao, en cooperación con entidades de educación, que permanentemente esté cualificando al talento humano del territorio para producir y beneficiar el cacao, así como liderar procesos de extensionismo rural, gestión administrativa y comunitaria.	Procesos aislados de formación técnica liderado por el SENA, con egresados de poco conocimiento del cultivo de cacao.	Número de ciclos de formación implementados o en proceso de implementación por año.
Capacidad de gestión administrativa y gerencial del gobierno etnicoterritorial.	Evaluar periódicamente el nivel de formación y preparación que tiene la junta de gobierno del consejo para realizar sus funciones administrativas y gerenciales y lograr óptimos resultados.	No se evalúa la gestión de gobierno propio.	Número de procesos colectivos exitosos realizados por año. Acciones democráticas conforme a reglamentos aprobados ejecutadas por año.
Clima y cultura organizacional.	Acciones propuestas por los directivos y los colaboradores para buenas relaciones de trabajo y desempeño en la organización.	Se realizan pocas actividades de integración, reconciliación entre otras.	Número de eventos de recreación realizados por año. Programaciones de reconciliación o de sana convivencia realizadas por año.
Cambio de junta de gobierno.	Estimar el impacto del cambio de junta de gobierno o directiva en el estancamiento o dinamización de procesos previamente iniciados, y en la remoción sin justificación de colaboradores antiguos.	No se hace dicha evaluación.	Número de procesos previos estancados. Número de procesos previos dinamizados. Número de colaboradores removidos arbitrariamente.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Planeación administrativa y gerencial basada en resultados financieros.	Evaluar la planeación y toma de decisiones de la junta directiva, haciendo uso de manera eficiente o deficiente de indicadores financieros interpretados.	No se hace actualmente.	Número de decisiones tomadas por año basada en indicadores financieros.
Capacitación y transferencia de tecnología a productores.	Evaluar la periódica implementación de procesos de capacitación y transferencia de tecnología a pequeños productores.	Se implementan procesos de capacitación, pero no se hace seguimiento a su impacto.	Número de talleres y/o capacitaciones realizada por año. Número de productores implementando tecnología transferidas versus el número total atendido.
Personal técnico y profesional experto en cacao.	Determinar la existencia de personal técnico y profesional con excelentes conocimientos de la cadena productiva de cacao.	Hay poco personal experto.	Número de técnicos expertos. Número de profesionales expertos.
Capacidad de acopio y beneficio de cacao en central.	Evaluar la cantidad de cacao que puede ser acopiado y beneficiado en la central de beneficio.	En la actualidad se puede acopiar y beneficiar 2 toneladas mensuales.	Toneladas por mes.
Rutas fluvial de transporte de pasajeros y carga en el territorio.	En evaluar la existencia de rutas fluvial de transporte de pasajeros que facilite el transporte de productos en el territorio, ayudando a disminuir costos.	No existen rutas fluvial permanentes de pasajeros en el territorio.	Número de rutas.
Construcción y adecuación de vías de acceso.	La construcción de nuevas vías terrestres de acceso para movilizarse entre veredas en el territorio, al igual que adecuar la vías fluviales.	Existen vías fluviales pero se encuentran sedimentadas, y hay vías terrestres sin construir.	Kilómetros de vía terrestre construido por año. Kilómetros de vía fluvial adecuadas por año.
Sistema interno de gestión de calidad.	Implementación de sistemas de gestión organizacional que garantizan la ejecución de óptimos procedimientos en procesos operativos, administrativos y gerenciales.	No existe.	Si implementado, No Implementado.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Demanda tecnológica.	Evalua los tipos de tecnologías que se requieren para los procesos productivos en las fincas cacaoteras y para la logística cotidiana.	En la actualidad la demanda de tecnologías es baja por cuanto los procesos productivos implementados son muy básicos o deficientes.	Alta demanda tecnológica. Baja demanda tecnológica.
Vigilancia tecnológica para la cadena productiva del cacao.	Se hace seguimiento desde el consejo comunitario a las nuevas tecnologías en cacao que se generan a nivel mundial.	Actualmente no se hace dicho seguimiento.	Número de nuevas tecnologías identificadas por año. Evaluada la pertinencia de adopción de la tecnología identificada.
Oferta tecnológica en el territorio.	Evalua la disponibilidad de tecnologías para producción en las fincas cacaoteras y para la logística cotidiana.	En la actualidad la oferta de tecnologías es baja por cuanto los procesos productivos implementados son muy básicos o deficientes y hay poca demanda de las mismas.	Alta oferta tecnológica. Baja Oferta tecnológica.
Señal de comunicación en el territorio.	En caracterizar el estado de la señal de comunicación en el territorio.	En la actualidad son dos operadores de telefonía con señal en el territorio.	Optima señal de comunicación. Deficiente señal de comunicación.
Nuevos competidores.	En identificar nuevas empresas comercializadoras de cacao, competidora directa del consejo comunitario, o de la posible empresa que se creará.	En la actualidad hay 2 competidores directos del consejo en el territorio colectivo.	Numero de competidores.
Variación de la tasa de cambio.	Analizar las fluctuaciones de la tasa de cambio estimando su impacto en el precio de venta de las exportaciones.	No se está exportando actualmente.	Porcentaje de variación.
Estabilidad de precios.	Medir el nivel de estabilidad de los precios de comercialización de cacao.	Precios de comercialización del cacao bajos e inestables, con constantes tendencias a la baja.	Precio por unidad de compra y venta.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Precio de venta competitivo.	Precios por unidad de compra y venta, que está muy por encima de los precios promedios del mercado, y que permite a la unidad de producción y comercialización ser altamente competitivo.	Se está trabajando con un cliente que garantiza precio de venta competitivo por cacao fino y de aroma.	Precio por unidad de compra y venta.
Desconfianza inversionista.	Medir la disponibilidad de inversionistas para invertir en el consejo teniendo en cuenta su imagen y a pesar de los problemas de inseguridad existente en la actualidad.	Se cuenta con la confianza de un cliente que aporta anticipos, y otro que quiere asociarse al negocio.	Valor apalancado e invertido por año.
Presencia de grupos armados ilegales.	Medir la incidencia de grupos armados ilegales en el territorio.	Existen grupos armados al margen de la ley que se han tomado el territorio, y existen enfrentamiento armado con otros grupos ilegales por disputa del mismo y con la fuerza pública.	Número de grupos armados ilegales. Número de enfrentamientos entre grupos por mes. Número de desplazamientos masivos por mes. Valor pagado por extorsiones por año.
Presencia de delincuencia comun.	Medir la incidencia de actos de delincuencia comun en el territorio.	Se dan actos de delincuencia comun en el territorio.	Número de eventos de delincuencia común por año.
Desplazamiento de familias cacaoteras.	Medir los eventos de desplazamiento de familias por acción de la inmersión de grupos armados.	Se viene presentando desplazamientos colectivos periódicamente.	Número de desplazamiento colectivos por mes.
Calidad de vida de las familias cacaoteras.	Medir el nivel de vida de las familias en cuanto a ingresos, nivel de educación y acceso, infraestructura de la casa y acceso a servicios públicos.	En la actualidad la calidad de vida es bajo.	Ingresos mensuales. Nivel de escolaridad. Casa de estructura adecuada, Casa de estructura inadecuada. Si hay acceso a servicios, No hay acceso a servicios.

Tabla 52.  
Continuación

Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Estabilidad de la administración pública local.	Medir que tan estable son los gobiernos locales, y como insiden oportunidades para las personas, las organizaciones sin animo de lucro, y con animo de lucro.	En la actualidad la estabilidad es muy baja.	Alta estabilidad. Baja estabilidad.
Nivel de gobernabilidad estatal en el territorio.	Medir la insidencia del estado en el territorio, para garantizar seguridad y generación de oportunidades.	Baja gobernabilidad.	Alta gobernabilidad. Baja gobernabilidad.
Reglamentación de la ley 70 de 1993.	Evaluar el impacto de la reglamentación de la ley en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y la protección ambiental.	En la actualidad solo un capitulo de la ley 70 se encuentran reglamentados de los 8 que esta posee.	Numero de capitulos reglamentados.
Inclusión de nuevas áreas de tierra al título colectivo del consejo.	Medir la inclusión de nuevas área de tierra al título colectivo para garantizar su salva guarda.	En la actualidad son 46.000 hectáreas tituladas colectivamente, de las cuales 12.000 hectárea son de vocación agrícola.	Número de solicitudes de inclusión registradas por año. Area incluida al título colectivo por año.
Vulnerabilidad a desbordamientos del río mira.	Medir el área del territorio vulnerable a inundarse por acción del desbordamiento del río mira.	En la actualidad el 51% de las fincas se encuentran en planicie aluvial, presentando vulnerabilidad a la inundación.	Número de inundaciones por año. Toneladas de cacao perdidas por año, por accion de la inundación.
Procesos de protección ambiental en el territorio.	Numeración de los procesos de protección ambiental desarrollados en el territorio colectivo.	En la actualidad se desarrollan dos procesos, un proyecto redd+ y un área protegida.	Número de hectáreas protegidas. Bonos de carbono certificados.



Una vez los 55 factores de cambio identificados fueron operacionalizados, en el procedimiento anterior, se procedió a clasificarlos teniendo en cuenta su naturaleza, esto es si corresponden a factores interno o externos. En la Tabla 53 se relacionan cada uno de los factores.

Tabla 53.

*Grupo de factores de cambio consolidados y clasificados según su naturaleza*

No.	FACTOR DE CAMBIO	TIPO DE CAMBIO	INFLUENCIA	AGRUPACION POR FAMILIA
1	Programa de investigación y desarrollo en cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Investigación y Desarrollo
2	Fondo rotatorio comunitario propio.	ANHELADOS	INTERNOS	Financiera
3	Acceso a financiación para capital de compra.	PRESENTIDOS	INTERNOS	Financiera
4	Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao.	PRESENTIDOS	INTERNOS	Financiera
5	Capacidad de gestión contable y financiera.	ANHELADOS	INTERNOS	Financiera
6	Gestión de proyectos.	ANHELADOS	INTERNOS	Financiera
7	Producción de cacao en grano seco convencional.	PRESENTIDOS	INTERNOS	Producción
8	Producción de cacao en grano seco fino aroma.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
9	Producción de cacao en grano seco certificado.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
10	Producción de productos transformados a base del fruto cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
11	Rendimiento promedio de unidades productivas de cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
12	Diversificación de especies en producción.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
13	Lineas alternativas de agregación de valor con subproductos del cultivo de cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
14	Adecuación de áreas de producción cacaoteras.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
15	Cambio de copa para mejora genética de árboles improductivos.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
16	Costos de producción a nivel de finca.	ANHELADOS	INTERNOS	Producción
17	Cambio en la ocupacion de la tierra.	TEMIDOS	INTERNOS	Producción
18	Comercialización de productos transformados a base del fruto cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing

Fuente: Este estudio

Tabla 53.  
Continuación

No.	FACTOR DE CAMBIO	TIPO DE CAMBIO	INFLUENCIA	AGRUPACION POR FAMILIA
19	Costos de comercialización.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
20	Segmentación del mercado.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
21	Comercialización nacional de cacao en grano seco fino aroma certificado.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
22	Autonomía de negociación.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
23	Planeación de mercadeo y comunicación.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
24	Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
25	Exportación de cacao en grano seco.	ANHELADOS	INTERNOS	Comercialización y Marketing
26	Programa permanente de formación en cacao del talento humano del territorio colectivo.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
27	Capacidad de gestión administrativa y gerencial del gobierno étnicoterritorial.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
28	Clima y cultura organizacional.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
29	Cambio de junta de gobierno.	PRESENTIDOS	INTERNOS	Recursos Humanos
30	Planeación administrativa y gerencial basada en resultados financieros.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
31	Capacitación y transferencia de tecnología a productores.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
32	Personal técnico y profesional experto en cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Recursos Humanos
33	Capacidad de acopio y beneficio de cacao en central.	ANHELADOS	INTERNOS	Logística
34	Rutas fluvial de transporte de pasajeros en el territorio.	ANHELADOS	EXTERNOS	Logística
35	Construcción y adecuación de vías de acceso.	ANHELADOS	EXTERNOS	Logística
36	Sistema interno de gestión de calidad.	ANHELADOS	INTERNOS	Logística
37	Demanda tecnológica.	PRESENTIDOS	INTERNOS	Tecnología
38	Vigilancia tecnológica para la cadena productiva del cacao.	ANHELADOS	INTERNOS	Tecnología

Tabla 53.  
Continuación

No.	FACTOR DE CAMBIO	TIPO DE CAMBIO	INFLUENCIA	AGRUPACION POR FAMILIA
39	Oferta tecnológica en el territorio.	ANHELADOS	EXTERNOS	Tecnología
40	Señal de comunicación en el territorio.	ANHELADOS	EXTERNOS	Comunicaciones
41	Nuevos competidores.	TEMIDOS	EXTERNOS	Económico
42	Variación de la tasa de cambio.	TEMIDOS	EXTERNOS	Económico
43	Estabilidad de precios.	ANHELADOS	EXTERNOS	Económico
44	Precio de venta competitivo.	ANHELADOS	EXTERNOS	Económico
45	Desconfianza inversionista.	TEMIDOS	EXTERNOS	Económico
46	Presencia de grupos armados ilegales.	TEMIDOS	EXTERNOS	Social
47	Presencia de delincuencia comun.	TEMIDOS	EXTERNOS	Social
48	Desplazamiento de familias cacaoteras.	TEMIDOS	EXTERNOS	Social
49	Calidad de vida de las familias cacaoteras.	ANHELADOS	EXTERNOS	Social
50	Estabilidad de la administración pública local.	PRESENTIDOS	EXTERNOS	Político
51	Nivel de gobernabilidad estatal en el territorio.	PRESENTIDOS	EXTERNOS	Político
52	Reglamentación de la ley 70 de 1993.	ANHELADOS	EXTERNOS	Político
53	Inclusión de nuevas áreas de tierra al titulo colectivo del consejo.	PRESENTIDOS	EXTERNOS	Jurídico
54	Vulnerabilidad a desbordamientos del rio mira.	TEMIDOS	EXTERNOS	Ecológico
55	Procesos de protección ambiental en el territorio.	ANHELADOS	INTERNOS	Ecológico

## 5.2 Selección de los factores de cambio más importantes

Acontinuación y partiendo de los 55 factores relacionados en el tabla 53, se realizó la selección de los factores de cambio mas importantes, mediante la aplicación del **Ábaco de**



Teniendo en cuenta los resultados de importancia consolidado en la tabla 54 y de manera descendente, se seleccionaron los 28 primeros factores de cambio como los mas importantes, según la calificación del grupo de líderes del consejo comunitario y expertos en la cadena productiva de cacao. En el Tabla 55 se relacionan de manera ordenada y se le asignó un nombre corto.

Tabla 55.

*Factores de cambio más importantes seleccionados para fortalecer la cadena productiva de cacao en el CCBMYF, después del análisis del Ábaco de Françoise Regnier*

No.	FACTORES DE CAMBIO MAS IMPORTANTES SELECCIONADOS	NOMBRE CORTO
1	Fondo rotatorio comunitario propio.	FondRC
2	Acceso a financiación para capital de compra.	AcceFC
3	Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao.	AcceFMC
4	Producción de cacao en grano seco convencional.	ProdCGS
5	Producción de cacao en grano seco fino aroma.	ProdCSF
6	Producción de cacao en grano seco certificado.	ProdCGC
7	Producción de productos transformados a base del fruto cacao.	ProdTF
8	Rendimiento promedio de unidades productivas de cacao.	PendPUP
9	Adecuación de áreas de producción cacaoteras.	AdecAPC
10	Cambio de copa para mejora genética de árboles improductivos.	CambCMG
11	Costos de producción a nivel de finca.	CostPOF
12	Cambio en la ocupacion de la tierra.	CambOT
13	Comercialización de productos transformados a base del fruto cacao.	ComePTF
14	Comercialización nacional de cacao en grano seco fino aroma certificado.	ComeNCC
15	Planeación de mercadeo y comunicación.	PlaneMyC
16	Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial.	CreaEMP
17	Exportación de cacao en grano seco.	ExpoCGS
18	Programa permanente de formación en cacao del talento humano del territorio colectivo.	ProgFTH
19	Capacidad de gestión administrativa y gerencial del gobierno etnicoterritorial.	CapaGAG
20	Clima y cultura organizacional.	ClimYO
21	Capacitación y transferencia de tecnología a productores.	CapaTT
22	Personal técnico y profesional experto en cacao.	PersTPE
23	Capacidad de acopio y beneficio de cacao en central.	CapaABC
24	Rutas fluvial de transporte de pasajeros y carga en el territorio.	RutaTPC
25	Demanda tecnológica.	DemaTCN
26	Presencia de grupos armados ilegales.	PresGAI
27	Desplazamiento de familias cacaoteras.	DespDFC
28	Procesos de protección ambiental en el territorio.	ProcPAT

*Fuente:* Este estudio

### 5.2.1 Selección de las variables claves o estratégicas.

El día 25 de febrero de 2019 se realizó el segundo taller, donde a partir de los factores mas importantes identificados, y aplicando el Análisis Estructural, mediante la Matriz de Impacto Cruzado (MICMAC), se identificaron las variables estratégicas. Para esto se construyó la matriz de causalidad, donde en plenaria se concertó el efecto de causa de cada una de los factores o variables sobre las demás, en la Tabla 56 se presentan los resultados de la evaluación.

Tabla 56.

*Matriz de causalidad de los factores más importantes para la cadena de Cacao en el CCBMYF*

FACTOR	1: FondRC	2: AcceFC	3: AcceFMC	4: ProdCGS	5: ProdCSF	6: ProdCGC	7: ProdTF	8: PendPUP	9: AdecAPC	10: CambCMG	11: CostPOF	12: CambOT	13: ComePTF	14: ComeNCC	15: PlaneMyC	16: CreaEMP	17: ExpoCGS	18: ProgFTH	19: CapaGAG	20: ClimYO	21: CapaTT	22: PersTPE	23: CapaABC	24: RutaTPC	25: DemaTCN	26: PresGAI	27: DespDFC	28: ProcPAT
1: FondRC	0	3	1	1	1	1	P	1	1	1	0	1	P	2	1	3	1	P	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2: AcceFC	P	0	1	2	2	2	P	1	1	1	1	0	P	2	1	3	1	P	2	0	0	1	2	0	0	2	1	1
3: AcceFMC	P	1	0	1	2	2	P	3	2	2	2	0	P	2	1	3	2	P	2	0	0	1	1	0	1	2	0	3
4: ProdCGS	P	1	3	0	0	0	P	3	3	P	1	2	P	0	1	1	2	P	1	1	3	3	1	1	0	2	2	1
5: ProdCSF	P	1	3	0	0	0	P	3	3	P	1	2	P	0	1	1	2	P	1	1	3	3	1	1	0	2	2	1
6: ProdCGC	P	1	3	0	0	0	P	3	3	P	1	2	P	3	1	1	2	P	1	1	3	3	1	1	0	2	2	1
7: ProdTF	P	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	P	0	3	P	0	P	1	0	0	3	0	0	0	1	1	1
8: PendPUP	P	0	3	3	3	3	0	0	3	P	1	0	P	0	1	P	0	P	1	0	2	3	0	0	0	2	2	0
9: AdecAPC	P	0	3	3	3	3	P	3	0	2	3	0	P	1	1	1	1	P	3	1	3	2	0	1	0	3	1	1
10: CambCMG	P	1	3	1	1	1	P	2	3	0	1	0	P	2	1	1	2	P	3	1	3	2	0	1	0	3	0	1
11: CostPOF	0	0	1	1	1	1	0	2	3	2	0	0	P	1	1	0	1	P	1	1	3	1	0	1	1	1	0	0
12: CambOT	0	0	1	2	2	2	0	3	1	2	1	0	P	1	1	2	1	P	2	1	2	2	0	1	0	1	0	0
13: ComePTF	P	2	1	1	1	1	P	1	1	1	1	2	0	0	3	3	0	P	1	1	2	3	1	0	0	2	1	2
14: ComeNCC	P	3	1	0	0	3	0	1	1	1	1	1	0	0	3	3	0	P	1	2	1	2	2	1	0	1	0	1
15: PlaneMyC	P	1	0	2	2	2	P	2	1	1	1	0	P	3	0	3	1	P	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2
16: CreaEMP	2	2	1	2	2	2	P	1	1	1	1	0	P	1	2	0	1	0	3	2	1	3	1	1	0	1	1	1
17: ExpoCGS	P	3	1	1	2	2	0	2	1	1	1	0	0	0	3	3	0	P	1	2	2	3	3	1	0	1	2	1
18: ProgFTH	P	P	1	1	1	1	P	1	0	0	1	1	P	1	3	1	1	0	3	3	1	2	0	0	3	1	1	1
19: CapaGAG	P	1	0	0	0	1	P	1	1	1	1	0	P	1	1	1	1	P	0	2	1	1	1	0	0	2	1	1
20: ClimYO	P	1	1	1	1	1	P	1	1	1	1	0	P	1	1	3	1	P	1	0	1	1	3	1	1	3	2	1
21: CapaTT	P	P	1	2	2	2	P	2	2	2	2	0	P	P	2	2	2	P	1	1	0	3	1	1	3	1	0	1
22: PersTPE	1	3	3	1	1	1	P	1	2	1	1	1	P	1	2	3	1	P	2	2	1	0	1	0	3	1	0	1
23: CapaABC	P	3	1	1	1	1	P	1	P	P	1	P	P	1	2	3	1	0	2	1	1	1	0	1	1	1	3	0
24: RutaTPC	0	1	1	2	2	2	0	2	2	2	3	P	0	2	1	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	2	2	1
25: DemaTCN	0	1	3	1	2	2	P	3	2	3	2	P	P	2	2	3	3	P	1	2	3	3	3	2	0	3	1	2
26: PresGAI	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
27: DespDFC	0	1	2	2	2	2	0	2	2	2	1	0	1	1	1	1	1	P	1	1	1	1	1	1	3	3	0	0
28: ProcPAT	P	1	2	2	2	2	P	2	2	2	1	2	P	1	2	1	1	P	3	3	2	1	1	1	1	1	1	0

Fuente: Este estudio

El plano de influencia/dependencia directa del análisis estructural (figura 12), evidenció la ubicación de las variables del sistema.

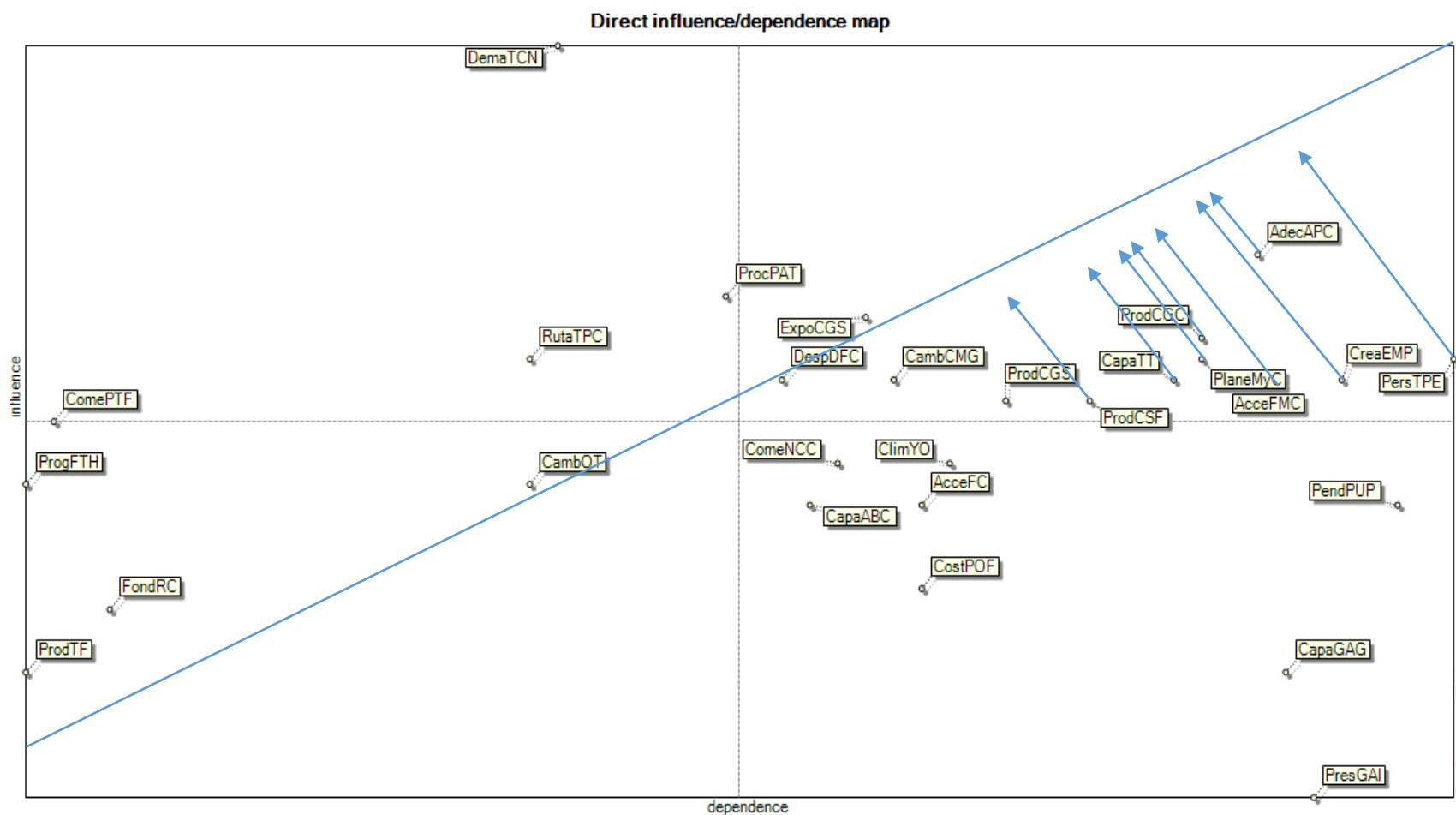


Figura 12. Plano de influencia directa en cuanto a la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera

Es así que teniendo en cuenta la ubicación resultante, se encontró que 8 son las variables estratégicas que por su alta dependencia y mediana motricidad, deben considerarse como variables claves de acción, pues en estas se puede influir para que su evolución ocasione el fortalecimiento de la cadena productiva de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

Es así que las variables estratégicas resultantes son las que se presentan en el Tabla 57.

Tabla 57.

*Variables estratégicas identificadas para el fortalecimiento de la cadena de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*

No.	NOMBRE DE LA VARIABLE	NOMBRE CORTO
22	Personal técnico y profesional experto en cacao.	PersTPE
16	Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial.	CreaEMP
9	Adecuación de áreas de producción cacaoteras.	AdecAPC
6	Producción de cacao en grano seco certificado.	ProdCGC
15	Planeación de mercadeo y comunicación.	PlaneMyC
3	Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao.	AcceFMC
21	Capacitación y transferencia de tecnología a productores.	CapaTT
5	Producción de cacao en grano seco fino aroma.	ProdCSF

Fuente: Este estudio

### **5.3 Construcción de escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao en el CCBMYF con un horizonte de futuro al año 2024.**

Los escenarios se diseñaron a partir de las variables estratégicas identificadas, y que se encuentran relacionadas en la tabla 36 anterior, debiendo elaborar en primer lugar las hipótesis de evolución de la cadena de cacao en el territorio colectivo.



### 5.3.1 Elaboración y validación de hipótesis de evolución.

El análisis morfológico produjo 32 hipótesis redactadas por el equipo investigador y validadas por la plenaria de expertos del territorio. En la tabla 58 se relacionan las variables con las respectivas hipótesis diseñadas, teniendo en cuenta que H1 es la hipótesis tendencial, H2 es la hipótesis de evolución positiva, H3 es la hipótesis de involución o negativa y H4 es la hipótesis de ruptura.

Tabla 58.

*Matriz de variables e hipótesis diseñadas y validadas por la plenaria de expertos del territorio*

Número variable	VARIABLE o componente	Número hipótesis	HIPÓTESIS u opciones
1	Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial	H1	El Consejo Comunitario continua acopiando y beneficiando el cacao con la figura de unidad comercial bajo el registro único tributario de la organización comunitaria y administrado por la junta de gobierno, con limitada proyección empresarial, realizando ejercicios comerciales intermitentes que generan pérdidas marginales periódicas.
		H2	La Junta de Gobierno crea empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener óptimos indicadores comerciales.
		H3	La Junta de Gobierno crea empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, no logrando impulsar la proyección empresarial, por la limitada capacidad logística en central de beneficio, generando pérdidas en los procesos comerciales.
		H4	La Junta de Gobierno gestiona la creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial, y con capacidad logística para el acopio, beneficio y comercialización del 100% del cacao en grano seco que se produce en el territorio colectivo, destinando una proporción adecuada a la agregación de valor, y generando excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.
2	Producción de cacao en grano seco certificado	H1	Producción de cacao en grano seco orgánico con potencial actual del 30% del total que se produce en el territorio colectivo, en fincas que rinden 250 kg/ha/año en promedio, lo cual se continua subutilizando por cuanto la certificación se encuentra vencida.
		H2	Producción de cacao en grano seco orgánico se aprovecha de manera efectiva, comercializándose bajo sello orgánico vigente, lo que influye en el incremento paulatino de la producción de dicho tipo de cacao en el territorio, al igual que el rendimiento promedio en las fincas que lo producen empieza a superar los 250 kg/ha/año.
		H3	Producción de cacao en grano seco orgánico no se aprovecha y desaparece el potencial actual por aplicación de agroquímicos, al igual que el rendimiento promedio actual de 250 kg/ha/año, disminuye.
		H4	Producción de cacao en grano seco orgánico se aprovecha de manera efectiva, comercializándose bajo sello orgánico vigente, lo que influye en un elevado incremento de la producción de dicho tipo de cacao en el territorio, pues más productores convierten sus fincas a producción orgánica, al igual que el rendimiento promedio en las fincas que lo producen alcanza por lo menos 1.200 kg/ha/año.

Fuente: Este estudio

Tabla 58.  
Continuación.

Número variable	VARIABLE o componente	Número hipótesis	HIPÓTESIS u opciones
3	Producción de cacao en grano seco fino aroma	H1	Producción de cacao en grano seco fino aroma con capacidad actual de proceso en central de beneficio del 7% del total que se produce en el territorio colectivo, con fincas que rinden 250 kg/ha/año en promedio, por lo que se continua subutilizando el potencial productivo.
		H2	Producción de cacao en grano seco fino aroma se aprovecha de manera efectiva, por cuanto se dota la central con capacidad para procesar por lo menos el 30% de la producción del territorio colectivo, al igual que el rendimiento promedio de las fincas empieza a superar los 250 kg/ha/año.
		H3	Producción de cacao en grano seco fino aroma se subutiliza, lo que ocasiona la pérdida del interés de los productores por implementar óptimos protocolos de producción y control de calidad, produciendo solo cacao corriente convencional, al igual que el rendimiento promedio actual de 250 kg/ha/año, disminuye.
		H4	Producción de cacao en grano seco fino aroma se aprovecha de manera efectiva, por cuanto se dota la central con capacidad para procesar y producir como fino y de aroma el 100% del cacao que se produce en el territorio colectivo, al igual que el rendimiento promedio de las fincas logra indicador promedio de 1.500 kg/ha/a
4	Planeación de mercadeo y comunicación	H1	Por la intermitencia comercial, el consejo comunitario no hace planeación de mercadeo y comunicación permanente de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues básicamente se participa esporádicamente en ferias y eventos que dan reconocimientos, y posteriormente la comunicación y seguimiento a potenciales clientes contactados es insipiente.
		H2	Planeación de mercadeo y comunicación, acorde a la constancia y capacidad comercial generada, que impacta en el mejoramiento de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues aumenta de manera paulatina la demanda por el mismo.
		H3	Planeación de mercadeo y comunicación, incongruente con la constancia y capacidad comercial generada, que impacta de manera negativa en los procesos productivos y en la calidad del producto que actualmente se desarrolla, generando la disminución de la demanda por el mismo.
		H4	Planeación de mercadeo y comunicación, influye de manera adecuada en el aumento de la demanda por calidad y diversidad de los productos de cacao ofertados por el consejo comunitario, propiciando el mejoramiento de los procesos productivos, y el aumento de su capacidad comercial y empresarial.
5	Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao	H1	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con limitada inversión, articulación institucional y apoyo de gobiernos regional y local, que apesar de recurrentes e intermitentes intervenciones, los indicadores de desempeño se mantienen bajos con tendencia constante.
		H2	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, lo que permite la inversión mínima requerida para generar un incremento sustancial y constante de los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio.
		H3	La financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, sin articulación con gobiernos regional y local, limitada inversión y ausencia de un plan, genera paternalismo e impacto negativo en los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio.
		H4	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, permitiendo la inversión requerida en las unidades productivas, y generando un incremento acorde con los máximos indicadores potenciales del cultivo de cacao.

Tabla 58.  
Continuación.

Número variable	VARIABLE o componente	Número hipótesis	HIPÓTESIS u opciones
6	Adecuación de áreas de producción cacaoteras	H1	Los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, actualmente se hacen sin conocer a profundidad las características agronomicas del cultivo, lo que genera bajos indicadores de desempeño productivo.
		H2	Mejorando de manera general el conocimiento agronomico del cultivo, mejoran los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, lo que mejora los indicadores de desempeño de las diferentes unidades productivas familiares del territorio.
		H3	A pesar de los esfuerzos en adecuación de las áreas de producción cacaotera por parte de los productores en el territorio colectivo del consejo bajo mira, se desconocen las características agronomicas del cultivo, generando disminución de los indicadores de desempeño productivo, y desmotivación de los mismos productores hacia el cultivo.
		H4	Mejorando de manera general el conocimiento agronomico del cultivo, mejoran los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, lo que ocasiona que el desempeño promedio de las unidades de producción sea acorde con los máximos indicadores potenciales del cultivo.
7	Capacitación y transferencia de tecnología a productores	H1	Los procesos de capacitación y tranferencias de tecnología a productores del territorio colectivo han sido recurrentes e intermitentes, con bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que esta ocasionando un bajo impacto en la adopción de prácticas y/o tecnologías de manejo por parte de los productores.
		H2	Se cuenta con modelos productivos referentes por su optimo nivel de innovación y desempeño en la zona, que permiten, mejorar los procesos de capacitación y tranferencias de tecnología a productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo.
		H3	Los procesos de capacitación y tranferencias de tecnología a productores del territorio colectivo han sido recurrentes e intermitentes, con bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que genera bajo desempeño de las unidades productivas y desmotivacion de los productores hacia el cultivo.
		H4	Se cuenta con modelos productivos referentes por su alto nivel de innovación y desempeño en la zona, que permiten, mejorar los procesos de capacitación y tranferencias de tecnología a productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo y generación de una cultura cacaotera eficiente.
8	Personal técnico y profesional experto en cacao	H1	Se cuenta con un limitado personal técnico y profesional experto en cacao, con el que solo se alcanza a generar cobertura de acompañamiento técnico a los procesos de la unidad comunitaria de beneficio y comercialización de cacao, imposibilitando la asistencia técnica a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo.
		H2	Se cuenta con el personal técnico y profesional experto en cacao suficiente para implementar un plan de acompañamiento técnico con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, lo que genera el aumento paulatino en el desempeño de los indicadores de la cadena productiva en el territorio.
		H3	No se cuenta con personal técnico y profesional experto en cacao, lo que imposibilita generar acompañamiento a los procesos de la unidad comunitaria de beneficio y comercialización de cacao y a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo, lo que genera una disminución progresiva de los indicadores de desempeño de la cadena productiva.
		H4	Se cuenta con el personal técnico y profesional experto en cacao suficiente para implementar un plan de acompañamiento técnico con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que genera de manera eficaz el logro de los máximos indicadores potenciales del cultivo.

Posteriormente y a partir del resultado de la tabla 58 , en la misma plenaria, se procedió a identificar las hipótesis mas probables, mediante calificación de los participantes, teniendo en cuenta la percepción de cada quien en cuanto a posibilidad de cumplirse una u otra hipótesis, asignando en una matriz excel 90% si es muy probable, 70% si es probable, 50% si hay duda, 30% si es poco probable, y 10% si es nada probable; en el tabla 38 se indican con x las hipótesis seleccionadas para la conformación de cada uno de los escenarios.

Tabla 59.

*Matriz de análisis morfológico de las hipótesis de evolución para la cadena productiva de cacao desde el Consejo Bajo Mira*

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
1	Creación empresa con autonomía administrativa y gerencial	H1	El Consejo Comunitario continua acopiando y beneficiando el cacao con la figura de unidad comercial bajo el registro único tributario de la organización comunitaria y administrado por la junta de gobierno, con limitada proyección empresarial, realizando ejercicios comerciales intermitentes que generan pérdidas marginales periódicas.		X					
		H2	La Junta de Gobierno crea empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener óptimos indicadores comerciales.			X				X
		H3	La Junta de Gobierno crea empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, no logrando impulsar la proyección empresarial, por la limitada capacidad logística en central de beneficio, generando pérdidas en los procesos comerciales.				X			
		H4	La Junta de Gobierno gestiona la creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial, y con capacidad logística para el acopio, beneficio y comercialización del 100% del cacao en grano seco que se produce en el territorio colectivo, destinando una proporción adecuada a la agregación de valor, y generando excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.	X				X	X	

Fuente: Este estudio

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
2	Producción de cacao en grano seco certificado	H1	Producción de cacao en grano seco orgánico con potencial actual del 30% del total que se produce en el territorio colectivo, en fincas que rinden 250 kg/ha/año en promedio, lo cual se continua subutilizando por cuanto la certificación se encuentra vencida.		X					
		H2	Producción de cacao en grano seco orgánico se aprovecha de manera efectiva, comercializandose bajo sello orgánico vigente, lo que influye en el incremento paulatino de la producción de dicho tipo de cacao en el territorio, al igual que el rendimiento promedio en las fincas que lo producen empiza a superar los 250 kg/ha/año.	X		X				X
		H3	Producción de cacao en grano seco orgánico no se aprovecha y desaparece el potencial actual por aplicación de agroquímicos, al igual que el rendimiento promedio actual de 250 kg/ha/año, disminuye.				X			
		H4	Producción de cacao en grano seco orgánico se aprovecha de manera efectiva, comercializandose bajo sello orgánico vigente, lo que influye en un elevado incremento de la producción de dicho tipo de cacao en el territorio, pues mas productores convierten sus fincas a producción orgántica, al igual que el rendimiento promedio en las fincas que lo producen alcanza por lo menos 1.200 kg/ha/año.					X	X	

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
3	Producción de cacao en grano seco fino aroma	H1	Producción de cacao en grano seco fino aroma con capacidad actual de proceso en central de beneficio del 7% del total que se produce en el territorio colectivo, con fincas que rinden 250 kg/ha/año en promedio, por lo que se continua subutilizando el potencial productivo.		X					
		H2	Producción de cacao en grano seco fino aroma se aprovecha de manera efectiva, por cuanto se dota la central con capacidad para procesar por lo menos el 30% de la producción del territorio colectivo, al igual que el rendimiento promedio de las fincas empieza a superar los 250 kg/ha/año.	X		X				
		H3	Producción de cacao en grano seco fino aroma se subutiliza, lo que ocasiona la perdida del interés de los productores por implementar óptimos protocolos de producción y control de calidad, produciendo solo cacao corriente convencional, al igual que el rendimiento promedio actual de 250 kg/ha/año, disminuye.				X			
		H4	Producción de cacao en grano seco fino aroma se aprovecha de manera efectiva, por cuanto se dota la central con capacidad para procesar y producir como fino y de aroma el 100% del cacao que se produce en el territorio colectivo, al igual que el rendimiento promedio de las fincas logra indicador promedio de 1.500 kg/ha/a					X	X	X

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alternativo 1	Escenario Alternativo 2
4	Planeación de mercadeo y comunicación	H1	Por la intermitencia comercial, el consejo comunitario no hace planeación de mercadeo y comunicación permanente de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues básicamente se participa esporádicamente en ferias y eventos que dan reconocimientos, y posteriormente la comunicación y seguimiento a potenciales clientes contactados es insipiente.		X					
		H2	Planeación de mercadeo y comunicación, acorde a la constancia y capacidad comercial generada, que impacta en el mejoramiento de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues aumenta de manera paulatina la demanda por el mismo.			X				X
		H3	Planeación de mercadeo y comunicación, incongruente con la constancia y capacidad comercial generada, que impacta de manera negativa en los procesos productivos y en la calidad del producto que actualmente se desarrolla, generando la disminución de la demanda por el mismo.				X			
		H4	Planeación de mercadeo y comunicación, influye de manera adecuada en el aumento de la demanda por calidad y diversidad de los productos de cacao ofertados por el consejo comunitario, propiciando el mejoramiento de los procesos productivos, y el aumento de su capacidad comercial y empresarial.	X				X	X	

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duals"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
5	Acceso a financiación para mejoramiento del cultivo de cacao	H1	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con limitada inversión, articulación institucional y apoyo de gobiernos regional y local, que apesar de recurrentes e intermitentes intervenciones, los indicadores de desempeño se mantienen bajos con tendencia constante.		X					
		H2	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, lo que permite la inversión mínima requerida para generar un incremento sustancial y constante de los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio.	X		X			X	
		H3	La financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, sin articulación con gobiernos regional y local, limitada inversión y ausencia de un plan, genera paternalismo e impacto negativo en los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio.				X			
		H4	Se genera acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, permitiendo la inversión requerida en las unidades productivas, y generando un incremento acorde con los máximos indicadores potenciales del cultivo de cacao.					X		X



Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
6	Adecuación de áreas de producción cacaoteras	H1	Los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, actualmente se hacen sin conocer a profundidad las características agronomicas del cultivo, lo que genera bajos indicadores de desempeño productivo.		X					
		H2	Mejorando de manera general el conocimiento agronomico del cultivo, mejoran los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, lo que mejora los indicadores de desempeño de las diferentes unidades productivas familiares del territorio.	X		X			X	X
		H3	A pesar de los esfuerzos en adecuación de las áreas de producción cacaotera por parte de los productores en el territorio colectivo del consejo bajo mira, se desconocen las características agronomicas del cultivo, generando disminución de los indicadores de desempeño productivo, y desmotivación de los mismos productores hacia el cultivo.				X			
		H4	Mejorando de manera general el conocimiento agronomico del cultivo, mejoran los procesos de adecuación de las áreas de producción cacaotera en el territorio colectivo del consejo bajo mira, lo que ocasiona que el desempeño promedio de las unidades de producción sea acorde con los máximos indicadores potenciales del cultivo.					X		

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alternativo 1	Escenario Alternativo 2
7	Capacitación y transferencia de tecnología a productores	H1	Los procesos de capacitación y transferencias de tecnología a productores del territorio colectivo han sido recurrentes e intermitentes, con bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que esta ocasionando un bajo impacto en la adopción de prácticas y/o tecnologías de manejo por parte de los productores.		X					
		H2	Se cuenta con modelos productivos referentes por su optimo nivel de innovación y desempeño en la zona, que permiten, mejorar los procesos de capacitación y transferencias de tecnología a productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo.	X		X			X	X
		H3	Los procesos de capacitación y transferencias de tecnología a productores del territorio colectivo han sido recurrentes e intermitentes, con bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que genera bajo desempeño de las unidades productivas y desmotivación de los productores hacia el cultivo.				X			
		H4	Se cuenta con modelos productivos referentes por su alto nivel de innovación y desempeño en la zona, que permiten, mejorar los procesos de capacitación y transferencias de tecnología a productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo y generación de una cultura cacaotera eficiente.					X		

Tabla 59.  
Continuación

Numero Variable	Variable o componente	Número de la hipótesis	HIPÓTESIS u opciones	Escenario Más Probable	Escenarios puros				Escenarios "duales"	
					Escenario Tendencial	Escenario Optimista	Escenario Pesimista	Escenario de Rupturas	Escenario Alternativo 1	Escenario Alternativo 2
8	Personal técnico y profesional experto en cacao	H1	Se cuenta con un limitado personal técnico y profesional experto en cacao, con el que solo se alcanza a generar cobertura de acompañamiento técnico a los procesos de la unidad comunitaria de beneficio y comercialización de cacao, imposibilitando la asistencia técnica a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo.		X					
		H2	Se cuenta con el personal técnico y profesional experto en cacao suficiente para implementar un plan de acompañamiento técnico con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, lo que genera el aumento paulatino en el desempeño de los indicadores de la cadena productiva en el territorio.	X		X			X	X
		H3	No se cuenta con personal técnico y profesional experto en cacao, lo que imposibilita generar acompañamiento a los procesos de la unidad comunitaria de beneficio y comercialización de cacao y a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo, lo que genera una disminución progresiva de los indicadores de desempeño de la cadena productiva.				X			
		H4	Se cuenta con el personal técnico y profesional experto en cacao suficiente para implementar un plan de acompañamiento técnico con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que genera de manera eficaz el logro de los máximos indicadores potenciales del cultivo.					X		

### 5.3.2 Escenarios.

Se obtuvieron 7 escenarios con los que se pensó prospectivamente acerca de la evolución de la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera; siendo que los escenarios construidos son los que se presentan a continuación:

#### *5.3.2.1 Escenario tendencial: hacia el 2024 se continúa en la lucha con el cacao en el consejo bajo mira.*

El territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera actualmente cuenta con indicadores de producción anual de 328,9 toneladas de cacao, con un rendimiento promedio aproximado de 250 kg/ha/año, siendo que el 30% es de potencial orgánico, el cual se está subutilizando por cuanto la certificación se encuentra vencida, y básicamente el modelo socioempresarial está basado en una unidad comercial administrada por la junta de gobierno para la producción de cacao fino y de aroma que cuenta con una central de acopio y beneficio con baja capacidad logística que solo puede absorber el 7% de la producción del territorio colectivo, al igual que presenta una limitada proyección empresarial, realizando ejercicios comerciales intermitentes, con dificultades para mantener acuerdos con clientes que garantice un flujo de provisión permanente y sostenida, lo que genera pérdidas periódicas que evitan la consolidación de dicha iniciativa comercial.

Por lo anterior, **la planeación en mercadeo y comunicación** no se está priorizando en la actualidad, pues básicamente se participa esporádicamente en ferias y eventos que dan reconocimientos, para posteriormente establecer comunicación y hacer seguimiento a potenciales clientes contactados, que a decir verdad dicha actividad es casi nula, pues hoy no se da abasto para cumplirles con la producción a los clientes que se tienen activos.

Así mismo, el limitado **personal técnico y profesional experto en cacao** con el que se cuenta, solo se alcanza para generar cobertura de acompañamiento técnico a los procesos de la

unidad comercial en el Centro de beneficio, imposibilitando una asistencia técnica pertinente a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo.

Es así que a pesar de que se genera acceso a **financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao**, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, los mismos son intermitentes y presentan limitada inversión, articulación institucional y ausente apoyo de los gobiernos regional y local, pues las variables productivas y comerciales mantienen bajo desempeño, expresando los indicadores antes mencionados, pues la **adecuación en las áreas de producción cacaotera** del territorio colectivo, se hace sin conocer a profundidad las características agronómicas del cultivo, y acompañado de procesos de **capacitación y transferencia de tecnologías** con bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que está generando bajo impacto en la adopción de prácticas y técnicas de manejo.

*5.3.2.2 Escenario optimista: El 2024 en materia de cacao es prometedor para el consejo bajo mira.*

Los productores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera **acceden a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao**, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, permitiendo la inversión mínima requerida para generar un incremento sustancial y constante de los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio colectivo. Por lo tanto, se puede contar con **personal técnico y profesional experto en cacao** suficiente, y además establecer en la zona modelos productivos que por su óptimo nivel de innovación y desempeño, son referente general en rendimiento y calidad para el territorio, permitiendo mejorar los procesos de **capacitación y transferencias de tecnología** con cobertura a todos los productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo, incentivando la **adecuación de las áreas de producción cacaotera**, lo que impacta en el incremento paulatino de la **producción de cacao en grano seco**

**fino aroma y certificado orgánico**, con rendimiento promedio en las fincas que empieza a superar los 250 kg/ha/año.

El anterior panorama es aprovechado de manera efectiva por la Junta de Gobierno del consejo comunitario, mediante la **creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial** para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener óptimos indicadores comerciales, requiriendo una alta y adecuada **planeación de mercadeo y comunicación**, acorde a la constancia y capacidad comercial generada, que impacta en el mejoramiento de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues aumenta de manera paulatina la demanda por el mismo.

*5.3.2.3 Escenario pesimista: Hacia el 2024 los indicadores en cacao se caen en el consejo bajo mira.*

En el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, la **financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao**, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, sin articulación con gobiernos regional y local, limitada inversión y **ausencia de personal técnico y profesional experto en cacao**, imposibilita generar acompañamiento adecuado a los procesos de la unidad comunitaria de beneficio y comercialización de cacao y a las unidades productivas de pequeños productores del territorio colectivo, existiendo procesos de **adecuación de áreas de producción** con un alto desconocimiento de las características agronómicas del cultivo, acompañados de procesos de **capacitación y transferencias de tecnología** de bajo nivel de innovación tecnológica, y sin referentes de modelos productivos con óptimo desempeño en la zona, lo que genera una disminución progresiva de los indicadores de desempeño, presentándose una **producción anual por debajo de las 328,9 toneladas de cacao**, y rendimiento promedio menor a los 250 kg/ha/año, lo que hace que los pequeños productores pierdan interés en el cultivo, ocasionando la desaparición del **potencial orgánico**, por la eliminación de gran cantidad de áreas sembradas en cacao reemplazadas por coca, donde se requiere la aplicación de altas cantidades de

agroquímicos para el manejo, induciendo también altos contenidos de trazas, en las áreas remanentes de cacao.

De igual manera, con la **creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial** para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, no se logra impulsar la proyección empresarial del territorio, a causa de la limitada capacidad logística en la central de beneficio, repercutiendo en la subutilización del potencial de producción de cacao fino aroma, por lo que no se hace **planeación en mercadeo y comunicación** y básicamente se participa esporádicamente en ferias y eventos que dan reconocimientos, pero que con la actual demanda, a pesar de no ser competitiva para la estrategia comercial, no se da abasto para cumplirles con la producción a los clientes que se tienen activos.

#### ***5.3.2.4 Escenario de ruptura: En el consejo bajo mira se superan la expectativa en cacao hacia el 2024.***

Se garantiza **acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao** de los pequeños productores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, permitiendo la inversión requerida en las unidades productivas, y generando un incremento acorde con los máximos indicadores potenciales del cultivo de cacao, esto es rendimientos entre 1.200 a 1.500 kg/ha/año, impactando en una elevada **producción de cacao fino aroma y orgánico**, pues para este último más productores convierten sus fincas a producción orgánica. Se cuenta con el **personal técnico y profesional experto en cacao** suficiente para implementar un **plan de acompañamiento técnico y transferencias de tecnología** con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, contando con modelos productivos referentes por su alto nivel de innovación y desempeño en la zona, que mejoran de manera general el conocimiento agronómico del cultivo, y generan alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo que permiten definitivamente **adecuar y sostener en alto desempeño las áreas de producción cacaotera** en el territorio colectivo.

Por lo anterior, la Junta de Gobierno gestiona la creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial, y con capacidad logística para el acopio, beneficio y comercialización del 100% del cacao en grano seco que se produce en el territorio colectivo, destinando una proporción adecuada a la agregación de valor, y generando excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad, como resultado de la adecuada **planeación de mercadeo y comunicación**, que influye de manera adecuada en el aumento de la demanda por calidad y diversidad de los productos de cacao ofertados por el consejo comunitario, propiciando mayor interés en el mejoramiento de los procesos productivos, y el aumento de la capacidad comercial y empresarial.

***5.3.2.5 Escenario más probable: Hacia 2024 por fin la empresa de cacao del consejo bajo mira funciona.***

La Junta de Gobierno **cuenta empresa con autonomía administrativa y gerencial** para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener óptimos indicadores comerciales, por cuanto la **producción de cacao en grano seco fino aroma y orgánico** se aprovecha de manera efectiva, pues la central de beneficio se logra dotar con la capacidad para procesar por lo menos el 30% de la producción del territorio colectivo, al igual que el rendimiento promedio de las fincas empieza a superar los 250 kg/ha/año, y la certificación en producción orgánica se renueva manteniéndose actualizada.

Lo anterior es producto del efectivo acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, lo que permite contar con el personal técnico y profesional experto en cacao suficiente y los modelos productivos referentes, para implementar un **plan de capacitación y transferencia de tecnología**, con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permiten mejorar de



manera general el conocimiento agronómico del cultivo, y los procesos de **adecuación de las áreas de producción cacaotera**.

Esto conlleva a realizar **una planeación de mercadeo y comunicación**, que influye de manera adecuada en el aumento de la demanda por calidad y diversidad de los productos de cacao ofertados por el consejo comunitario, propiciando el mejoramiento de los procesos productivos, y el aumento de su capacidad comercial y empresarial.

#### ***5.3.2.6 Escenario alternativo 1: El consejo bajo mira produce buen cacao, agrega valor y conserva el ambiente hacia el 2024.***

La Junta de Gobierno gestiona la **creación de empresa con autonomía administrativa y gerencial** para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad, por cuanto la **producción de cacao en grano seco fino aroma y orgánico** se aprovecha de manera efectiva, ya que se logra que la central de beneficio gane capacidad para beneficiar el 100% de la producción del territorio colectivo, de lo cual se destina una proporción adecuada y creciente a la agregación de valor, al igual que el rendimiento promedio de las fincas registra entre 1.200 y 1.500 kg/ha/año, y la certificación en producción orgánica se renueva permanentemente manteniéndose actualizada.

Lo anterior genera mayor **acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao**, mediante proyectos patrocinados con recursos propios, por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, lo que permite contar con el **personal técnico y profesional experto en cacao** suficiente y los modelos productivos referentes, para implementar un **plan de capacitación y transferencia de tecnología** con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permite mejorar de manera general el conocimiento agronómico del cultivo, y los procesos de **adecuación de las áreas de producción cacaotera**, conllevando a **una planeación de mercadeo y comunicación**, que influye de manera adecuada en el aumento de la demanda por

calidad y diversidad de los productos de cacao ofertados por el consejo comunitario, propiciando el mejoramiento de los procesos productivos, y el aumento de su capacidad comercial y empresarial, con alta responsabilidad social y gestión ambiental.

#### *5.3.2.7 Escenario alterno 2: El consejo bajo mira produce buen cacao hacia el 2024.*

Los productores del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera **acceden a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao**, mediante proyectos patrocinados por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local, permitiendo la inversión requerida para generar un incremento sustancial y constante de los actuales indicadores de desempeño de la cadena en el territorio colectivo. Por lo tanto, se puede contar con **personal técnico y profesional experto en cacao** suficiente, y además establecer en la zona **modelos productivos que por su óptimo nivel de innovación y desempeño, son referente general en rendimiento y calidad para el territorio**, permitiendo mejorar los procesos de **capacitación y transferencias de tecnología** con cobertura a todos los productores del territorio colectivo, generando alta adopción e implementación de adecuados protocolos de manejo, incentivando la **adecuación de las áreas de producción cacaotera**, lo que impacta en el **incremento paulatino de la producción de cacao en grano seco fino aroma y certificado orgánico**, con rendimiento promedio en las fincas que alcanza por lo menos 1.500 kg/ha/año.

El anterior panorama es aprovechado de manera efectiva por la Junta de Gobierno del consejo comunitario, mediante la **creación de una empresa con autonomía administrativa y gerencial** para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, generando proyección empresarial, con adecuada y creciente capacidad logística, que permite obtener óptimos indicadores comerciales, requiriendo una alta y adecuada **planeación de mercadeo y comunicación**, acorde a la constancia y capacidad comercial generada, que impacta en el mejoramiento de los procesos productivos y del producto que actualmente se desarrolla, pues aumenta de manera paulatina la demanda por el mismo.

### 5.3.3 Estrategias de fortalecimiento para la producción y comercialización de cacao fino y de aroma, para lograr el escenario apuesta.

Como escenario apuesta se eligió el **alternativo 1: “el consejo bajo mira produce buen cacao, agrega valor y conserva el ambiente hacia el 2024”**.

A partir del escenario apuesta, se construyeron los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los ejes estratégicos concluyentes del análisis DOFA, siendo que cada uno de dichos objetivos, fueron sometidos a validación para priorización ante la plenaria de expertos del territorio colectivo. Los objetivos estratégicos por eje se relacionan en la tabla 60.

Tabla 60.  
Objetivos estratégicos obtenidos para la cadena productiva de cacao desde el *Consejo Bajo Mira y Frontera*

No.	OBJETIVO
<b>Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnico comunitario.</b>	
1	Crear una empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, con adecuada y creciente capacidad logística de procesos, que permita obtener excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.
2	Diseñar e implementar un plan de mercadeo y comunicación, que influya de manera adecuada en el aumento de la demanda del cacao del consejo por su calidad, y basado en los procesos de conservación y gestión ambiental en el territorio colectivo.
3	Aumentar la capacidad logística de la central de beneficio, para la producción de cacao en grano seco convencional, fino aroma y transformación a productos elaborados para agregación de valor.
<b>Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.</b>	
4	Gestionar el talento humano del territorio colectivo para contar con personal técnico y profesional experto en cacao disponible en la zona.
5	Diseñar e implementar un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permitan mejorar de manera general y específica el conocimiento agronómico sobre el cultivo de cacao.
<b>Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.</b>	
6	Diseñar e implementar un plan práctico de investigación para la generación de información técnica y/o tecnológica aplicada al cultivo de cacao, que permita mejorar el desempeño productivo, ambiental y comercial.
<b>Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad.</b>	
7	Aprovechar de manera efectiva el potencial de producción orgánica del territorio colectivo mediante la renovación y sostenimiento de la certificación.
8	Gestionar mayor acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados con recursos propios, por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local.
9	Adecuar las áreas de producción cacaotera, de tal manera que se mejore el rendimiento promedio de las fincas en el territorio colectivo.

Fuente: Este estudio

A dichos objetivos se les aplicó un análisis de Importancia y Gobernabilidad, con el fin de conocer en perspectiva de los expertos del territorio, cuál debe ser la priorización de las estrategias u objetivos estratégicos obtenidos, pudiéndoles definir acciones, para ser implementadas en el corto y mediano plazo, u objetivos que se les debe definir acciones que serán retos para el futuro.

#### 5.4 Análisis de importancia y gobernabilidad (IGO) de los objetivos estratégicos

El Análisis de Importancia y Gobernabilidad (IGO) demostró que los objetivos de atención inmediata son: 1, 3, 6, 8 y 9. Por su parte, los objetivos menos urgentes, pero que se deben tener en cuenta en el mediano plazo son 2, 4, 5 y 7. Teniendo en cuenta este resultado, se priorizaron las estrategias de los respectivos objetivos para su implementación en el cronograma.

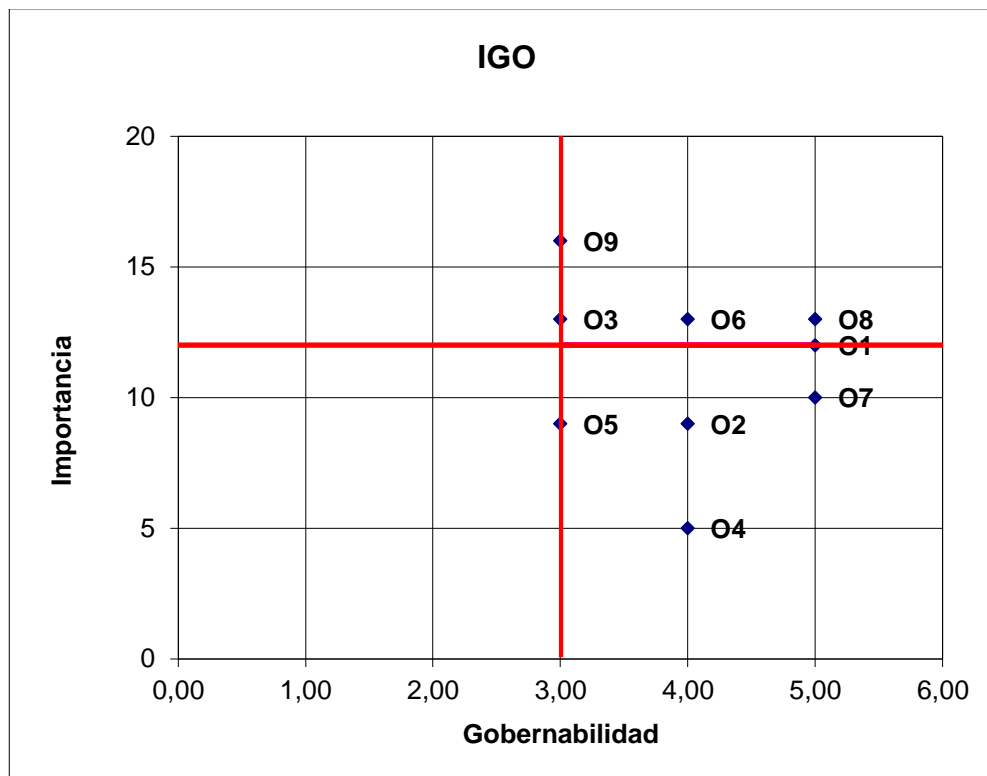


Gráfico 31. Plano de distribución de los objetivos estratégicos para la cadena de cacao desde el Consejo Bajo Mira y Frontera, según su importancia y gobernabilidad

## **5.5 Definición de la agenda de acción para el fortalecimiento de la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera**

En general los objetivos estratégicos identificados dan respuesta a las problemáticas de comercialización, mercadeo, comunicación, logística de producción, investigación, subutilización del potencial de producción orgánica, acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo, capacitación y transferencia de tecnología, adecuación de áreas de producción, y gestión del talento humano del territorio.

A cada uno de los objetivos estratégicos, en plenaria con todos los participantes del taller, y a través de lluvia de ideas ajustadas a los objetivos preliminarmente obtenidos, se diseñaron, validaron y acordaron las respectivas estrategias, con las cuales se atenderán o se deben empezar a atender dichas problemáticas, en los próximos 5 años. A continuación, se presenta dicha agenda:

### **5.5.1 Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnicocomunitario.**

Este eje busca mediante el desarrollo de sus objetivos, implementar estrategias tendientes a fortalecer el esquema empresarial del consejo, mejorar las finanzas, fortalecer la capacidad logística de procesos, pasando de 2,5 toneladas mensuales (30 toneladas/año) de cacao especial a 8 toneladas mensuales (96 toneladas/año), con una meta comercial de cacao especial en los próximos 5 años de 480 toneladas, logrando absorber el 30% del cacao del territorio colectivo para el mercado de cacao especial, el otro 70% con destino al mercado convencional, pero con sello de certificación, accediendo a diferenciales en precio. De igual manera se busca disminuir costos de producción.

**Objetivo estratégico 1. Crear una empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, con adecuada y creciente capacidad logística de procesos, que permita obtener excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.**

Tabla 61.

*Actividades objetivo estratégico 1*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Diseño técnico de la figura jurídica y estructura administrativa de la empresa.	Consultoría para diseño de la estructura administrativa de la empresa, por lo que se requiere secciones autónomas de trabajo y reuniones de consulta y acuerdos con miembros de junta de gobierno del consejo comunitario y líderes cacaoteros.
Elaboración de la proyección del negocio (proyección de ventas, costos, inversiones y capital de trabajo).	Consultoría para la formulación del plan de negocio, donde se haga énfasis en la proyección de ventas, costos, inversiones y capital de trabajo requerido.
Socialización y concertación con productores de cacao y líderes comunitarios la estructura socioempresarial.	Se deben realizar 4 talleres de socialización, uno por cada zona, y una asamblea general de validación final.
Formalización de empresa y gestión para la capitalización.	Tramites de legalización de la figura empresarial que se cree, donde se contempla: elaboración de estatutos, acta de creación, registro ante camara de comercio, pago derechos de registro e impuesto de gobernación y capital de trabajo.

**Objetivo estratégico 2. Diseñar e implementar un plan de mercadeo y comunicación, que influya de manera adecuada en el aumento de la demanda del cacao del consejo por su calidad, y basado en los procesos de conservación y gestión ambiental en el territorio colectivo.**

Tabla 62.

*Actividades objetivo estratégico 2*

Actividades	Metodología
Elaboración de plan de mercadeo y comunicación.	Inicialmente estará a cargo de una consultoría que apoyará con la formulación del plan de mercadeo y comunicación al equipo administrativo y operativo, el plan aprovechará los valores de calidad del producto, comunitarios y de gestión ambiental con que cuenta el consejo comunitario.
Gestión de financiación e implementación del plan de mercadeo y comunicación.	Se buscará de manera preliminar financiar el plan através de proyectos de cooperación, pues el posicionamiento empresarial se proyectará a nivel local, regional, nacional e internacional.
Participación en ferias y ruedas de negocios locales, nacionales e internacionales.	
Diseño de imagen y presentación de la empresa para líneas de cacao convencional, fino aroma convencional, fino aroma certificado orgánico y sello verde.	

**Objetivo estratégico 3. Aumentar la capacidad logística de la central de beneficio, para la producción de cacao en grano seco convencional, fino aroma y transformación a productos elaborados para agregación de valor.**

Tabla 63.

*Actividades objetivo estratégico 3*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Adecuación y dotación en infraestructura colectiva para el mejoramiento de la poscosecha.	Se realiza diagnóstico preliminar en instalaciones de procesos, obteniendo el requerimiento total de fortalecimiento en infraestructura. Actualmente es requerido: adecuar un muelle saltadero, escalinata, adecuar un cable vía, construir un sistema de fermentación, construir 10 muelles de secado a sol con cubierta, adecuar una casa elba, adecuar una bodega de almacenamiento y hacer mantenimiento a secadores mecánicos.
Compra de maquinaria y equipos para la agregación de valor al cacao, y adecuación de espacios para su instalación.	Se realiza diagnóstico preliminar de reconocimiento de estrategia y/o estrategias de transformación para visualizar necesidades de mejoramiento en equipamiento.
Construcción y dotación de laboratorio para control de calidad e investigación.	Se busca dotar el laboratorio de control de calidad de cacao del Consejo Comunitario ubicado en el casco urbano, así como construir una unidad de control de calidad ubicada en la Central de Beneficio y secado en la vereda Descolgadero.
Agregación de valor mediante el diseño y elaboración de artesanías a base de subproductos del cultivo de cacao.	Grupo de mujeres y jóvenes son organizados y capacitados en articulación con colegios e instituciones de educación superior y para el trabajo, en aprovechamiento de subproductos del cultivo de cacao, tales como la hoja, cascara del fruto u otros para la elaboración de artesanías y/o recipientes biodegradables e impulsan emprendimiento rural.



### 5.5.2 Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.

El desarrollo de los objetivos y/o estrategias de este eje, buscan fortalecer y profesionalizar el liderazgo del consejo que permita contar con sólidos fundamentos gerenciales y administrativos, para que la gestión empresarial y comunitaria hacia el futuro, se base en fundamentos técnicos, administrativos y gerenciales bien definido y generalmente aceptados, sin descuidar el conocimiento ancestral. De igual manera se busca contar con personal altamente cualificado en la implementación de óptimos procesos que contemplan los diferentes eslabones de la cadena, que en el territorio se pueden desarrollar e impulsar.

### Objetivo estratégico 4. Gestionar el talento humano del territorio colectivo para contar con personal técnico y profesional experto en cacao disponible en la zona.

Tabla 64.

*Actividades objetivo estratégico 4*

Actividades	Metodología
Alianza formativa con pertinencia curricular a grupos de mujeres y jóvenes del territorio para el emprendimiento rural.	Articulación del consejo comunitario y la empresa comunitaria con instituciones de educación media y formación para el trabajo, que permita incentivar y acompañar el emprendimiento rural. De igual manera alianzas con instituciones de educación superior para desarrollar procesos de cualificación profesional con pertinencia para el fortalecimiento de la cadena de cacao. Mediante financiamiento condonable del estado o de cooperación internacional inicialmente, crear pequeñas unidades empresariales para el manejo operativo en el cultivo de cacao.
Programa de cualificación continuada para técnicos y profesionales del territorio colectivo.	
Formación y consolidación de unidades empresariales rurales de servicios operativos para el manejo, sostenimiento y cosecha en el cultivo de cacao.	

**Objetivo estratégico 5. Diseñar e implementar un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permitan mejorar de manera general y específica el conocimiento agronómico sobre el cultivo de cacao.**

Tabla 65.

*Actividades objetivo estratégico 5*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Diseño e implementación de un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo.	Consultoría para diseño e implementación del plan de capacitación y transferencia de tecnología. Contratación de personal técnico para efectuar actividades de extensionismo rural en cacao.
Elaboración de publicaciones y material divulgativo de nuevos protocolos técnicas y/o tecnologías de producción en cacao.	Artículos elaborados y publicados en folletos, manuales y revistas técnicas y/o tecnológicas donde se publiquen protocolos, modelos productivos etc, que permitan tener material bibliográfico de referencia que permitan mejorar los procesos productivos, y a nivel técnico profesional permitan contar con información de referencia para implementar óptimos procesos de capacitación y transferencia de tecnología.

### 5.5.3 Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

El objetivo y estrategia de este eje, busca incentivar la generación de información técnica y científica válida para la toma de decisiones en cuanto a genética de cultivo, modelos productivas y manejo adecuado en el cultivo. Se busca generar cooperación y/o articulación con centros de investigación y/o grupos de investigación de universidades.

**Objetivo estratégico 6. Diseñar e implementar un plan práctico de investigación para la generación de información técnica y/o tecnológica aplicada al cultivo de cacao, que permita mejorar el desempeño productivo, ambiental y comercial.**

Tabla 66.

*Actividades objetivo estratégico 6*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Montaje de parcelas de rehabilitación, seguimiento y consolidación de indicadores de costos y rendimiento productivo para la demostración de métodos.	Se requieren 12 parcelas de rehabilitación y seguimiento, distribuidas 3 parcelas de 0,5 hectáreas por cada una de las 4 zonas del territorio colectivo. Se parte de la hipótesis de que manejando un modelo productivo con densidad de 400 arb/ha, y una altura y/o arquitectura media de los árboles de cacao de material genético local de alta producción, así como regionales de otras zonas ya probados, se puede alcanzar un rendimiento de hasta 2.000 kg/ha/año. Para esto se debe realizar cambio de copa, ajuste de densidad de siembra, manejo fitosanitario etc.

#### 5.5.4 Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad.

Los objetivos y/o estrategias de este eje buscan, la renovación de las unidades familiares cacaoteras tradicional, y el mejoramiento de las unidades de cacaotal clonal existente, mejorando el manejo productivo general, lo que incluye genética del cultivo, prácticas culturales, nutrición entre otras. La meta es pasar del promedio de rendimiento actual de 250 kg/ha/año, por lo menos a 1.500 kg/ha/año.

**Objetivo estratégico 7. Aprovechar de manera efectiva el potencial de producción orgánica del territorio colectivo mediante la renovación y sostenimiento de la certificación.**

Tabla 67.

*Actividades objetivo estratégico 7*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Diseño e implementación de un plan general de manejo y producción orgánica.	Diagnóstico preliminar del potencial orgánico, diseño de métodos y/o prácticas de manejo orgánico, capacitación a pequeños productores para implementación de prácticas, solicitud de certificación ante certificadora internacional y pago de los costos de certificación. El costo que se relaciona en el presupuesto es anual.
Obtención de certificación orgánica.	

**Objetivo estratégico 8. Gestionar mayor acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados con recursos propios, por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local.**

Tabla 68.

*Actividades objetivo estratégico 8*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Gestión de proyectos de financiamiento que permitan articular de manera paulatina nuevas alianzas de cooperación local, regional, nacional e internacional.	Consultorías profesionales y técnicas anual para la formulación, presentación y gestión de proyectos.

**Objetivo estratégico 9. Adecuar las áreas de producción cacaotera, de tal manera que se mejore el rendimiento promedio de las fincas en el territorio colectivo.**

Tabla 69.

*Actividades objetivo estratégico 9*

<b>Actividades</b>	<b>Metodología</b>
Injertación de arboles improductivos para cambio de copa con material genético de alto desempeño productivo y rendimiento.	Financiamiento para el mejoramiento y/o adecuación del cultivo de cacao en parcelas ya establecidas, enfocado a actividades de caracterización de suelos y elaboración de plan de nutrición adecuado, podas, rehabilitación, recuperación de espacios, cambio de copa etc, además la dotación con equipos mínimos requeridos. Proyectos flexibles que permitan su articulación paulatina con otros proyectos y/o programas.
Densificación en espacios vacíos subutilizados con material vegetal de cacao de alto desempeño productivo y rendimiento.	
Poda de cacaotales para mejoramiento de estructura productiva	
Adecuación de sistemas de drenajes principales y secundarios	
Implementación y adecuación de sistemas de acceso, tránsito y manipulación de carga desde las fincas a puntos de acopio común	
Adquisición de maquinaria y equipos especializados para actividades operativas en el cultivo de cacao.	

## 6. Cronograma

Tabla 70.  
Cronograma

No.	ACTIVIDAD	Cronograma				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnico comunitario.</b>						
<b>Objetivo 1.1. Crear una empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, con adecuada y creciente capacidad logística de procesos, que permita obtener excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.</b>						
1.1.1	Diseño técnico de la figura jurídica y estructura administrativa de la empresa.					
1.1.2	Elaboración de la proyección del negocio (proyección de ventas, costos, inversiones y capital de trabajo).					
1.1.3	Socialización y concertación con productores de cacao y líderes comunitarios la estructura socioempresarial.					
1.1.4	Formalización de empresa y gestión para la capitalización.					
<b>Objetivo 1.2. Diseñar e implementar un plan de mercadeo y comunicación, que influya de manera adecuada en el aumento de la demanda del cacao del consejo por su calidad, y basado en los procesos de conservación y gestión ambiental en el territorio colectivo.</b>						
1.2.1	Elaboración de plan de mercadeo y comunicación.					
1.2.2	Gestión de financiación e implementación del plan de mercadeo y comunicación.					
1.2.3	Participación en ferias y ruedas de negocios locales, nacionales e internacionales.					
1.2.4	Diseño de imagen y presentación de la empresa para líneas de cacao convencional, fino aroma convencional, fino aroma certificado orgánico y sello verde.					
<b>Objetivo 1.3. Aumentar la capacidad logística de la central de beneficio, para la producción de cacao en grano seco convencional, fino aroma y transformación a productos elaborados para agregación de valor.</b>						
1.3.1	Adecuación y dotación en infraestructura colectiva para el mejoramiento de la cosecha.					
1.3.2	Compra de maquinaria y equipos para la agregación de valor al cacao, y adecuación de espacios para su instalación.					
1.3.3	Construcción y dotación de laboratorio para control de calidad e investigación.					
1.3.4	Agregación de valor mediante el diseño y elaboración de artesanías a base de subproductos del cultivo de cacao.					

Tabla 70.  
Continuación

No.	ACTIVIDAD	Cronograma				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.</b>						
<b>Objetivo 2.4. Gestionar el talento humano del territorio colectivo para contar con personal técnico y profesional experto en cacao disponible en la zona.</b>						
2.4.1	Alianza formativa con pertinencia curricular a grupos de mujeres y jóvenes del territorio para el emprendimiento rural.					
2.4.2	Programa de cualificación continuada para técnicos y profesionales del territorio colectivo.					
2.4.3	Formación y consolidación de unidades empresariales rurales de servicios operativos para el manejo, sostenimiento y cosecha en el cultivo de cacao.					
<b>Objetivo 2.5. Diseñar e implementar un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permitan mejorar de manera general y específica el conocimiento agronómico sobre el cultivo de cacao.</b>						
2.5.1	Diseño e implementación de un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo.					
2.5.2	Elaboración de publicaciones y material divulgativo de nuevos protocolos técnicas y/o tecnologías de producción en cacao.					
<b>Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.</b>						
<b>Objetivo 3.6. Diseñar e implementar un plan práctico de investigación para la generación de información técnica y/o tecnológica aplicada al cultivo de cacao, que permita mejorar el desempeño productivo, ambiental y comercial.</b>						
3.6.1	Montaje de parcelas de rehabilitación, seguimiento y consolidación de indicadores de costos y rendimiento productivo para la demostración de métodos.					
<b>Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad.</b>						
<b>Objetivo 4.7. Aprovechar de manera efectiva el potencial de producción orgánica del territorio colectivo mediante la renovación y sostenimiento de la certificación.</b>						
4.7.1	Diseño e implementación de un plan general de manejo y producción orgánica.					
4.7.2	Obtención de certificación orgánica.					



Tabla 70.  
Continuación

No.	ACTIVIDAD	Cronograma				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Objetivo 4.8. Gestionar mayor acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados con recursos propios, por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local.</b>						
4.8.1	Gestión de proyectos de financiamiento que permitan articular de manera paulatina nuevas alianzas de cooperación local, regional, nacional e internacional.					
<b>Objetivo 4.9. Adecuar las áreas de producción cacaotera, de tal manera que se mejore el rendimiento promedio de las fincas en el territorio colectivo.</b>						
4.9.1	Injertación de arboles improductivos para cambio de copa con material genético de alto desempeño productivo y rendimiento.					
4.9.2	Densificación en espacios vacíos subutilizados con material vegetal de cacao de alto desempeño productivo y rendimiento.					
4.9.3	Poda de cacaotales para mejoramiento de estructura productiva					
4.9.4	Adecuación de sistemas de drenajes principales y secundarios					
4.9.5	Implementación y adecuación de sistemas de acceso, tránsito y manipulación de carga desde las fincas a puntos de acopio común					
4.9.6	Adquisición de maquinaria y equipos especializados para actividades operativas en el cultivo de cacao.					

## 7. Presupuesto

Tabla 71.  
Presupuesto

No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (\$)
<b>Eje estratégico 1. Fortalecimiento comercial y de marketing étnicocomunitario.</b>		<b>\$ 1.770.000.000,00</b>
<b>Objetivo 1.1. Crear una empresa con autonomía administrativa y gerencial para el acopio, beneficio y comercialización de cacao, con adecuada y creciente capacidad logística de procesos, que permita obtener excelentes indicadores comerciales y de rentabilidad.</b>		<b>\$ 520.000.000,00</b>
1.1.1	Diseño técnico de la figura jurídica y estructura administrativa de la empresa.	\$ 4.000.000,00
1.1.2	Elaboración de la proyección del negocio (proyección de ventas, costos, inversiones y capital de trabajo).	\$ 4.000.000,00
1.1.3	Socialización y concertación con productores de cacao y líderes comunitarios la estructura socioempresarial.	\$ 12.000.000,00
1.1.4	Formalización de empresa y gestión para la capitalización.	\$ 500.000.000,00
<b>Objetivo 1.2. Diseñar e implementar un plan de mercadeo y comunicación, que influya de manera adecuada en el aumento de la demanda del cacao del consejo por su calidad, y basado en los procesos de conservación y gestión ambiental en el territorio colectivo.</b>		<b>\$ 200.000.000,00</b>
1.2.1	Elaboración de plan de mercadeo y comunicación.	\$ 6.000.000,00
1.2.2	Gestión de financiación e implementación del plan de mercadeo y comunicación.	\$ 179.000.000,00
1.2.3	Participación en ferias y ruedas de negocios locales, nacionales e internacionales.	\$ 10.000.000,00
1.2.4	Diseño de imagen y presentación de la empresa para líneas de cacao convencional, fino aroma convencional, fino aroma certificado orgánico y sello verde.	\$ 5.000.000,00

Tabla 71.  
Continuación

No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (\$)
<b>Objetivo 1.3. Aumentar la capacidad logística de la central de beneficio, para la producción de cacao en grano seco convencional, fino aroma y transformación a productos elaborados para agregación de valor.</b>		<b>\$ 1.050.000.000,00</b>
1.3.1	Adecuación y dotación en infraestructura colectiva para el mejoramiento de la poscosecha.	\$ 350.000.000,00
1.3.2	Compra de maquinaria y equipos para la agregación de valor al cacao, y adecuación de espacios para su instalación.	\$ 285.000.000,00
1.3.3	Construcción y dotación de laboratorio para control de calidad e investigación.	\$ 40.000.000,00
1.3.4	Agregación de valor mediante el diseño y elaboración de artesanías a base de subproductos del cultivo de cacao.	\$ 375.000.000,00
<b>Eje estratégico 2. Desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario.</b>		<b>\$ 1.580.000.000,00</b>
<b>Objetivo 2.4. Gestionar el talento humano del territorio colectivo para contar con personal técnico y profesional experto en cacao disponible en la zona.</b>		<b>\$ 500.000.000,00</b>
2.4.1	Alianza formativa con pertinencia curricular a grupos de mujeres y jóvenes del territorio para el emprendimiento rural.	\$ 100.000.000,00
2.4.2	Programa de cualificación continuada para técnicos y profesionales del territorio colectivo.	\$ 100.000.000,00
2.4.3	Formación y consolidación de unidades empresariales rurales de servicios operativos para el manejo, sostenimiento y cosecha en el cultivo de cacao.	\$ 300.000.000,00

Tabla 71.  
Continuación

No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (\$)
<b>Objetivo 2.5. Diseñar e implementar un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo, que permitan mejorar de manera general y específica el conocimiento agronómico sobre el cultivo de cacao.</b>		<b>\$ 1.080.000.000,00</b>
2.5.1	Diseño e implementación de un plan de capacitación y transferencia de tecnología con cobertura a todos los productores y procesos del territorio colectivo.	\$ 1.044.000.000,00
2.5.2	Elaboración de publicaciones y material divulgativo de nuevos protocolos técnicas y/o tecnologías de producción en cacao.	\$ 36.000.000,00
<b>Eje estratégico 3. Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.</b>		<b>\$ 67.560.000,00</b>
<b>Objetivo 3.6. Diseñar e implementar un plan práctico de investigación para la generación de información técnica y/o tecnológica aplicada al cultivo de cacao, que permita mejorar el desempeño productivo, ambiental y comercial.</b>		<b>\$ 67.560.000,00</b>
3.6.1	Montaje de parcelas de rehabilitación, seguimiento y consolidación de indicadores de costos y rendimiento productivo para la demostración de métodos.	\$ 67.560.000,00
<b>Eje estratégico 4. Mejoramiento de la productividad.</b>		<b>\$ 7.277.000.000,00</b>
<b>Objetivo 4.7. Aprovechar de manera efectiva el potencial de producción orgánica del territorio colectivo mediante la renovación y sostenimiento de la certificación.</b>		<b>\$ 132.000.000,00</b>
4.7.1	Diseño e implementación de un plan general de manejo y producción orgánica.	\$ 62.000.000,00
4.7.2	Obtención de certificación orgánica.	\$ 70.000.000,00

Tabla 71.  
Continuación

No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (\$)
<b>Objetivo 4.8. Gestionar mayor acceso a financiación para el mejoramiento del cultivo de cacao, mediante proyectos patrocinados con recursos propios, por fondos de cooperación internacional y del gobierno nacional, con articulación efectiva de gobiernos regional y local.</b>		<b>\$ 540.000.000,00</b>
4.8.1	Gestión de proyectos de financiamiento que permitan articular de manera paulatina nuevas alianzas de cooperación local, regional, nacional e internacional.	\$ 540.000.000,00
<b>Objetivo 4.9. Adecuar las áreas de producción cacaotera, de tal manera que se mejore el rendimiento promedio de las fincas en el territorio colectivo.</b>		<b>\$ 6.605.000.000,00</b>
4.9.1	Injertación de arboles improductivos para cambio de copa con material genético de alto desempeño productivo y rendimiento.	\$ 802.000.000,00
4.9.2	Densificación en espacios vacíos subutilizados con material vegetal de cacao de alto desempeño productivo y rendimiento.	\$ 472.500.000,00
4.9.3	Poda de cacaotales para mejoramiento de estructura productiva	\$ 1.147.500.000,00
4.9.4	Adecuación de sistemas de drenajes principales y secundarios	\$ 360.000.000,00
4.9.5	Implementación y adecuación de sistemas de acceso, tránsito y manipulación de carga desde las fincas a puntos de acopio común	\$ 3.773.000.000,00
4.9.6	Adquisición de maquinaria y equipos especializados para actividades operativas en el cultivo de cacao.	\$ 50.000.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10.694.560.000,00</b>

## 8. Conclusiones

- El diagnóstico de la cadena productiva de cacao en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, demostró una población aproximada de 924 familias productoras de cacao, con 1.320,74 hectáreas sembradas, de las cuales se producen 328,9 toneladas de cacao al año con un rendimiento promedio de 250 kg/ha/año.
- Se evidencia un bajo desempeño de la cadena productiva de cacao desde el territorio colectivo del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, con unidades productivas de 1,7 hectáreas promedio sembradas en cacao, con bajo rendimiento productivo del cultivo, causado por la incidencia de plagas y enfermedades, alta variabilidad genética, donde el 39,28% del material vegetal presenta un bajo índice de rendimiento, el 11,3% es material vegetal improductivo, aunado a una subutilización del área potencial productiva por hectárea del 18,7%.
- Existe un deficiente patrón de financiación de los costos de producción en el cultivo de cacao, que encarecen los costos unitarios de producción, impactando en la imposibilidad de generar utilidades positivas por unidad de área, lo que alimentado por el bajo nivel educativo del grueso de las familias cacaocultora, y el bajo conocimiento del cultivo de cacao por las mismas, dificulta una real sensibilización hacia una cultura de permanente capacitación y adopción de nuevas tecnologías.
- El Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera cuenta con una unidad de comercialización de cacao fino y de aroma direccionada por la junta de gobierno, con limitada capacidad logística y empresarial, que tan solo alcanza el 7% del potencial productivo actual del territorio colectivo, que se desenvuelve en un contexto con bajos indicadores de investigación y generación de nuevas tecnologías; pero con la participación de suficientes actores que pueden ayudar en los esfuerzos para la obtención de objetivos y metas trazadas.

- Mediante el fortalecimiento logístico y socioempresarial de la unidad de comercialización de cacao fino y de aroma del Consejo comunitario Bajo Mira y Frontera, es posible lograr, el diseño y estandarización de una adecuada política de procedimientos administrativos y gerencial, y una imagen corporativa; que facilitará la gestión de capital de trabajo, para el aprovechamiento de la totalidad del potencial productivo de cacao especial certificado orgánico y convencional del territorio, generando de manera constante y sostenida, utilidades, mayores transferencia y mejores beneficios a los pequeños productores del territorio colectivo, contribuyendo en una mayor motivación hacia el mejoramiento de los indicadores productivos del cultivo de cacao.

- El análisis prospectivo estratégico de la cadena productiva de cacao fino y de aroma desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera demostró un sistema complejo, que a partir de la aplicación de la Matriz del Cambio y el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se pudieron identificar 55 factores de cambio y 8 variables estratégicas, en los siguientes 4 ejes estratégicos: 1) fortalecimiento comercial y de marketing étnicocomunitario, 2) desarrollo étnico organizativo y del talento humano comunitario, 3) investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, y 4) mejoramiento de la productividad.

- La construcción de escenarios para la producción, beneficio y comercialización de cacao fino y de aroma en el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, con un horizonte de futuro al año 2024, produjo un plano de análisis de 56 campos, que permitieron obtener 7 escenarios, a partir de los cuales se pudo seleccionar el escenario apuesta.

- Las necesidades de fortalecimiento identificadas para la producción, beneficio y comercialización de cacao desde el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, a partir del escenario apuesta, se definieron en 9 objetivos estratégicos, siendo que la agenda de acción se pudo configurar en 27 actividades, que requieren un financiamiento de diez mil seiscientos noventa y cuatro millones quinientos sesenta mil pesos M/CTE (\$ 10.694.560.000,00) en un lapso de 5 años.

## 9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la información productiva resultado del diagnóstico de este estudio, es analizada y consolidada primordialmente a partir de la declaración de los pequeños productores consignada en encuestas, y siendo que el nivel educativo y técnico del grueso de la población cacaocultora es bajo, se aumenta el error de estimación a partir de la percepción del pequeño productor, por lo que es recomendable, realizar estudios y seguimientos específicos con mayor rigor científico, en los proceso de estimación de áreas sembradas, áreas en producción, costos de producción, variables relacionadas con la producción, el rendimiento y la tipificación de la estructura productiva del cultivo.

Mediante ejercicios de seguimiento técnico en finca, determinar el porcentaje de cacao que se pierde por afectación de plagas y enfermedades en la zona.

Se debe evaluar mediante seguimiento directo en finca el porcentaje del material productivo, que presenta bajos indicadores de desempeño en rendimiento, ya sea porque presentan bajo índice de grano, bajo índice de mazorca y bajo número de grano por mazorca.

Mediante seguimiento específico en finca, obtener el potencial de rendimiento por jornal, para contrastar el potencial actual producto de esta investigación que es de 60 kilogramos de cacao en baba por jornal, ya que dicho valor es producto de declaraciones en el marco de la encuesta.

Diseñar e implementar una metodología de caracterización y diagnóstico que pueda cuantificar de manera efectiva los ingresos de la familia cacaocultora, por concepto de los componentes del agro sistema del cacao diferentes a la especie cacao, teniendo en cuenta también esfuerzo de trabajo, métodos alternativos de generación de alimentos dándole valor económico.



Se recomienda aterrizar el análisis prospectivo estratégico a nivel de finca, con el fin de poder diseñar un escenario apuesta y una agenda de acción de referencia, para la unidad productiva cacaotera promedio del territorio colectivo, alineada al plan prospectivo general del territorio del consejo, lo cual facilitará la gestión y concertación de apoyo de fortalecimiento a dicho nivel entre los pequeños productores, los líderes del consejo comunitario y los programas de cooperación nacional e internacional para el desarrollo.

## 10. Bibliografía

- Alcaldía Municipal de Tumaco. (2012-2015). *Plan de Desarrollo de Tumaco "Unidad por Tumaco Progreso para Todos"*. Tumaco: Alcaldía Municipal.
- Alcaldía Municipal de Tumaco. (2016-2019). *Plan de desarrollo de Tumaco 2016-2019 "Tumaco Nuestra Pazón"*. Tumaco: Alcaldía Municipal de Tumaco.
- Alexander, B. L. (2008). Acuerdos Regionales de Competitividad y Gobernabilidad en las cadenas de valor (CV). El caso de la Cadena de Valor cacao-chocolate región nororiental. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, 8.
- Amaya Amaya, J. (2007). *Gerencia y planeación estratégica*. Bucaramanga: Impresor PubliArte.
- Asociación Nacional de Cacaoteros de Colombia (Red cacaotera). (2016). *Plan Estratégico para la competitividad Nodo Sur de la Red Nacional Cacaotera de Colombia*. Bogotá D.C.: Red Cacaotera.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP). (2014). *Impactos Económicos del cambio climático en Colombia*. Bogotá.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Ecoe Ediciones.
- Cocoabarometer. (2015). *cocoabarometer*. Recuperado el Mayo de 2017, de [http://www.cocoabarometer.org/International\\_files/Cocoa%20Barometer%202015%20USA.pdf](http://www.cocoabarometer.org/International_files/Cocoa%20Barometer%202015%20USA.pdf)
- Colombia. Congreso de la República. (04 de 03 de 1991). *Ley 21 de 1991. Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989*. Recuperado el 19 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37032>
- Colombia. Congreso de la República. (27 de 08 de 1993). *Ley 70 de 1993. Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política*. Recuperado el 18 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7388>
- Colombia. Consejo Nacional Cacaotero. (2014). *Cadena cacao - Chocolate y su agroindustria*. Bogotá D.C.: Consejo Nacional Cacaotero.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, "todos por un nuevo país"*. Bogotá.

- Colombia. Federación Nacional de cacaoteros de Colombia (Fedecacao). (09 de 08 de 2017). *Producción de cacao en Colombia en el año 2017*. Recuperado el 30 de 08 de 2017, de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/443-colombia-con-unos-de-los-cultivos-de-cacao-mas-productivos-a-nivel-mundial>
- Colombia. Federación Nacional de cacaoteros de Colombia (Fedecacao). (2017). *Producción Nacional registrada de cacao en grano por Departamentos 2007 - 2016*. Bogotá D.C.: Fedecacao.
- Colombia. Federación Nacional de cacaoteros de Colombia (Fedecacao). (20 de 05 de 2017). *Programa de Investigación en cacao. Plan de inversiones y Gastos PIG, vigencia 2010*. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-31/investigacion>
- Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012 - 2021*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Colombia. Observatorio Agrocadenas. (2005). *La cadena del cacao en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991 - 2005*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Colombia. Presidencia de la Republica. (30 de 03 de 1989). *Decreto 624 de 1989*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>
- Colombia. Presidencia de la Republica. (12 de 10 de 1995). *Decreto 1745 de 1995. Por el cual se reglamenta el Capítulo III de la Ley 70 de 1993*. Recuperado el 18 de 08 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7389>
- Colombia. Registro Unico Nacional de Victimas (RUV). (17 de Mayo de 2017). *Red Nacional de Información*. Obtenido de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (2004). *Plan de Manejo Ambiental del Territorio Colectivo. Plan de Manejo Ambiental del Territorio Colectivo*. Tumaco, Nariño, Colombia: Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.
- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (2005). *Censo de productores de cacao fairtrade comercio justo del consejo comunitario de bajo mira y frontera*. Tumaco, Nariño: Consejo comunitario de bajo mira y frontera.
- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (2012). *Censo General Poblacional del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera 2012*. San Andrés de Tumaco: Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.

- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (2015). *Reglamento Interno de Gobernabilidad del Territorio Colectivo*. Tumaco.
- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (01 de 03 de 2016). Plan Quinquenal de Etnodesarrollo 2016 - 2020 del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. San Andrés de Tumaco, Nariñon, Colombia: Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.
- Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera. (2017). *Informe Comercial Consolidado de la Unidad de Negocio del Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera*. San Andrés de Tumaco: Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera.
- Corporacion Autonoma Regional de Nariño (Corponariño). (2014). *Plan General de Manejo Integral de los ecosistemas de Manglar en el departamento de Nariño*. Cali: Corponariño.
- Cristina, R. E. (2017). Conferencia Metodología y Estrategias de Investigación. (pág. 45). Pasto: Diapositivas de Presentación del Conferencista.
- Delgado, A., Arevalo , L., Ruis, S., Castillo , G., & Viles, N. (2016-2030). *Plan de Acción en Biodiversidad del departamento de Nariño 2006 - 2030- Propuesta Técnica. Corponariño, Gobernación de Nariño - Secretaría de Agricultura, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, UAESPNN, UDENAR*. Pasto: XXP.
- Durance, M. G. (2011). *La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios*. Obtenido de La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios.: <https://es.scribd.com/document/165477753/Prospectiva-Estrategica>
- Erazo, S. C. (2017). Curso metodología y estrategias de investigación. (2 eventos: 25 y 26 agosto, 1 y 2 septiembre). Memoria [diapositivas]. Universidad del Valle. 13 diapositivas. 1 CD de Datos. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Fedecacao. (13 de Abril de 2020). *Producción de cacao por departamento 2009-2018*. Obtenido de Producción de cacao por departamento 2009-2018: <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>
- Franz Rios, C. R. (2017). *Estrategias país para la oferta de cacao especiales políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República dominicana*. Bogotá D.C.: Swisscontact Colombia.
- Fuentes, M. L. (25 de 5 de 2011). Estado del arte vigilancia tecnológica: una aplicación para la innovación. 49-56. Obtenido de Estado del arte vigilancia tecnológica: una aplicación para la innovación.

- Gerstein, M. S. (s.f.). *Pensamiento Estratégico*. Obtenido de file:///D:/2020/MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%202%20(2019)/PENSAMIENTO%20ESTRATÉGICO/2HT2.pdf
- Gobernacion de Nariño. (2016). *Plan Participativo de Desarrollo Departamental. Nariño Corazón del Mundo 2016-2019*. Pasto: Gobernanación de Nariño.
- Gobernacion de Nariño. Secretaría de Agricultura. (2014). *Consolidado Agropecuario de Nariño*. Pasto, Nariño, Colombia: Gobernación de Nariño.
- Godet, M. (2000). *Caja de Herramientas de la prospectiva estrategica*. Paris: Cuadernos LIPS. Cuaderno #5.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos Cuaderno N°20*. Paris: Cuadernos de LIPSOR.
- Gonzales Herrera Cristian, S. D. (2013). *Planeamiento Estratégico del cacao*. Santiago de Surco (Perú): Universidad Catolica del Perú.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt (IAVH), INVEMAR, I. SINCHI, IIAP. (2007). *Ecosistemas Continentales Costeros y Marinos de Colombia*. Bogota: Imprenta Nacional de Colombia.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Cancillería. (2015). *Primer informe Bienal de actualización de Colombia*. Bogotá.
- Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN). (2004). *Plan estrategico Institucional 2004-2007*. Pasto: IDSN.
- International Cocoa Organization (ICCO). (2014). *Annual Report 2013/2014*. Londres: International Cocoa Organization (ICCO).
- Invemar. (2008). *Unidad Ambiental Costera de la Llanura Aluvial del Sur (UAC-LLAS), Pacifico Colombiano: Plan de Manejo Integrado de la Zona Costera*. Bogota D.C.: INVEMAR, ISBN 978-958-8448-00-8.
- INVEMAR, UNIVALLE, CORPONARIÑO, MINAMBIENTE. (Octubre de 2017). Proyecto: Implementación de acciones que contribuyan a la rehabilitación ecológica de áreas afectadas por hidrocarburos en zona costera y piedemonte del departamento de Nariño.

- Proyecto: Implementación de acciones que contribuyan a la rehabilitación ecológica de áreas afectadas por hidrocarburos en zona costera y piedemonte del departamento de Nariño.* Santa Marta, Colombia: INVEMAR.
- ICA. (2012). Manejo fitosanitario del cultivo de cacao (*Theobroma cacao* L.). Medidas para la temporada invernal. *Linea Agricola*, 43.
- Luis Fernando Gomez. (2017). *Atlas socioambiental de las cuencas transfronterizas Mira y Mataje: aportes para su ordenamiento y gestión integral Colombia – Ecuador.* . Santiago de Cali: WWF, (ISBN 978-958-8915-65-4).
- Marín, C. A. (2017). Conferencia Previsión y Pensamiento Estratégico. (pág. 145). Pasto: Presentación en Diapositivas del conferencista.
- Marín, C. A. (2017). Curso previsión y pensamiento estratégico. (4 eventos: 15, 16, 22, 23, 28 y 29 septiembre, 6 y 7 octubre). Memoria [diapositivas]. Universidad del Valle. 12 diapositivas. 1 CD de Datos. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teoricas e instrumentos para America Latina y el Caribe* . Santiago de Chile: CEPAL # 51.
- Medina, J., Aranzazú, C., & Ortiz, F. (2009). Glosario de Prospectiva. *Facultad de Ciencias de la Administración. Unoversidad del Valle*, 8-9.
- Mejillones Pólit Cristhina Lisett, J. T. (2015). *Plan Estratégico de Exportación de cacao Fino producido en el Cantón Guayaquil para el mercado de Shanghái.* Guayaquil (Ecuador): Universidad Politécnica Saleciana del Ecuador.
- Mendoza rosero, A. (08 de Junio de 2017). *Departamento de Nariño.* Obtenido de <http://aspectodenarino14.blogspot.com.co/p/hidrografia-de-narino.html>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (Marzo de 2005). *La cadena del cacao en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005.*
- Motamayor, J. (2013). Geographic and Genetic Population Differentiation of the Amazonian Chocolate Tree. *Geographic and Genetic Population Differentiation of the Amazonian Chocolate Tree.*
- Nieburg, O. (13 de abril de 2016). *confectionerynews.com.* Recuperado el mayo de 2017, de *confectionerynews.com*: <http://www.confectionerynews.com/Commodities/Europe-cocoa-grind-flat-in-Q1-2016>

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2020). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de [https://www.wipo.int/tk/es/indigenous/customary\\_law/index.html](https://www.wipo.int/tk/es/indigenous/customary_law/index.html)
- Organization, I. C. (2012). La Economía Cacaotera Muncial: Pasado y Presente. *La Economía Cacaotera Muncial: Pasado y Presente*.
- Organization, I. C. (Septiembre de 2015). Annual Report 2014/2015. *Annual Report 2014/2015*. Londres.
- PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. (2015). Propuesta de Declaratoria de un Área Protegida del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia, En el Pacífico Sur Nariñense, Municipio de Tumaco Departamento de Nariño. Síntesis para su justificación., pp. 50 – 55. *Propuesta de Declaratoria de un Área Protegida del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia, En el Pacífico Sur Nariñense, Municipio de Tumaco Departamento de Nariño. Síntesis para su justificación.*, pp. 50 – 55. Bogotá, Bogotá, Colombia: PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA.
- Pinedo, J. H. (2005). *Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano*. Obtenido de [file:///D:/2020/MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%202%20\(2019\)/PENSAMIENTO%20ESTRATÉGICO/77100604.pdf](file:///D:/2020/MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%202%20(2019)/PENSAMIENTO%20ESTRATÉGICO/77100604.pdf)
- Presidencia de la República. (1993). Decreto 1745 de 1993. Por el cual se adopta procedimiento para reconocimiento de la propiedad colectiva de las tierras de las comunidades negras. Bogotá D.C.
- Programa de Transformación Productiva. (2017). *Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector chocolates, confites, chicles y materias primas*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1f481582-3749-453f-8de2-d445e2bd6c2a>
- Real Academia de la lengua española. (2020). *Diccionario del español jurídico*. Obtenido de <https://dej.rae.es/lema/derecho-propio>
- Red de Consejos Comunitarios del Pacífico Sur (Recompas). (2003). *Plan de Manejo Ambiental Integral de la Red de Consejos Comunitarios del Pacífico Sur - RECOMPAS*. San Andrés de Tumaco: RECOMPAS.
- Vivas, K. S. (2009). *Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales*. Obtenido de [file:///D:/2020/MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%202%20\(2019\)/PENSAMIENTO%20ESTRATÉGICO/170118863010.pdf](file:///D:/2020/MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%202%20(2019)/PENSAMIENTO%20ESTRATÉGICO/170118863010.pdf)