

Nº 01 / 2018

# OPORTUNIDADES PARA EL **DESARROLLO**



El Crédito  
Asociativo y Cooperativo

INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA  
HERNÁN ECHAVARRÍA OLÓZAGA



**LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA  
PARA MEJORAR EL BIENESTAR  
DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES  
RURALES Y SUS FAMILIAS.  
EL CRÉDITO ASOCIATIVO Y COOPERATIVO.  
ESTUDIOS DE CASO**

**Junio de 2018**

Este proyecto fue elaborado en desarrollo del Convenio (No. 00381/15D) firmado entre CAF-banco de desarrollo de América Latina y el Fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario (FINAGRO)

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**DIRECTOR**

José Leibovich Goldenberg

**INVESTIGADORES**

Juan Ricardo Aparicio (Universidad de los Andes)

Laura Estrada Arbeláez

Silvia Botello Moncada

**CON EL APOYO DE**

Adolfo Botero Santos

Daniel Perry Gómez

Lorenza Arango

Juliana Palencia Ramos

Giselle Figueroa de la Ossa

Juliana Castro

**COORDINADOR**

Miguel Arango Ospina

**EDITOR CAF**

Esta serie es coordinada por la Vicepresidencia del Sector Privado de CAF

**VICEPRESIDENTE SECTOR PRIVADO**

Jorge Arbache

**DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ANÁLISIS  
Y EVALUACIÓN TÉCNICA DEL SECTOR PRIVADO**

Juan Carlos Elorza

**SERIE OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO**

El propósito de esta serie es brindar insumos a un público especializado integrado por hacedores de políticas públicas, académicos, investigadores, analistas y especialistas en temas que contribuyan a la mejora de la productividad en América Latina, especialmente en lo referente al sector privado, financiero y productivo.

DEPÓSITO LEGAL: DC2018002088

ISBN: 978-980-422-112-5

**CONCEPTO GRÁFICO**

Gatos Gemelos

**MONTAJE Y DIAGRAMACIÓN**

Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)

© 2018 Corporación Andina de Fomento  
Todos los derechos reservados

# AGRADECIMIENTOS



Agradecemos a Jesús Vargas y Juan Pablo Bustamante de FINAGRO por sus comentarios y sugerencias a la versión final del documento. Igualmente agradecemos a las organizaciones de productores y sus integrantes en los municipios de Carmen de Chucurí (Santander), Guatavita (Cundinamarca), Pitalito (Huila), Bahía Solano (Chocó) y Planadas (Tolima) por su colaboración en las diversas entrevistas y diálogos que se llevaron a cabo durante el trabajo de campo. Las conversaciones con funcionarios de Finagro, Banco Agrario de Colombia, Bancamía, Bancolombia, Rabobank, Banco Coopcentral, Utrahuilca, Contactar, Banco Mundo Mujer, Corporación PBA, Bancoldex, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Restaurantes Wok, fueron muy útiles en el desarrollo del trabajo. La mesa de trabajo realizada con expertos en el Instituto de Ciencia Política contribuyó a afinar las recomendaciones.

# LISTA DE SIGLAS Y ABREVIACIONES



ADR	Agencia de Desarrollo Rural
AGPROCEM	Asociación de Agricultores y Productores de Café Especial de Montalvo
APROCAFORTUNA	Asociación de Campesinos de la vereda la Fortuna
APROCAR	Asociación de Productores de Cacao de El Carmen de Chucurí
ASOCOPH	Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila
ASOPEP	Asociación de Productores Ecológicos de Planadas
ASPROTIMANA	Asociación de Productores de Timaná (Huila)
AUNAP	Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca
BAC	Banco Agrario de Colombia
CADEFIHUILA	Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila
CAFIHUILA	Cooperativa Departamental del Huila
CAFISUR	Cooperativa de Caficultores del Sur del Tolima
CAFISURCOL	Cooperativa Multiactiva de Caficultores del Sur Colombiano
CAM	Corporación Autónoma del Alto Magdalena
CNA	Censo Nacional Agropecuario
COLANTA	Cooperativa Lechera de Antioquia
COLEGA	Cooperativa de Lecheros de Guatavita
COOCCIDENTE	Cooperativa de Occidente del Huila
COOCENTRAL	Cooperativa Central de Caficultores del Huila
COOLAC	Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito
COOPECAFENOR	Cooperativa Cafetera del Nororiente Colombiano
COPROLAC	Cooperativa de Lecheros de Potrero Largo
COPROLEG	Cooperativa de Productores de leche de Guatavita
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CORTIPAZ	Corporación Tierra para la Paz del Magdalena Medio
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia
E.A.	Efectivo Anual

ELN	Ejército de Liberación Nacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEDECACAO	Federación Nacional de Cacaoteros
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FLO	Fairtrade International
FNC	Federación Nacional de Cafeteros
FUINMUCAR	Fundación para el Desarrollo Integral de la Mujer Carmeleña
FUPAD	Fundación Panamericana Para el Desarrollo
ICR	Incentivo a la Capitalización Rural
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
NIT	Número de Identificación Tributaria
ONG	Organización no Gubernamental
PDPMM	Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PS	Departamento para la Prosperidad Social
RUT	Registro Único Tributario
UPA	Unidad de Producción Agropecuaria
UPRA	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
USAID	United States Agency for International Development
UTRAHUILCA	Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito

# ÍNDICE



<b>Introducción</b>	<b>07</b>
<b>1 Orientaciones Teóricas</b>	<b>09</b>
1   1 La asociatividad como problema de investigación	10
1   2 Metodología	11
1   2.1 Caracterización socioeconómica	
<b>2 Mapeo de actores y sus relaciones</b>	<b>18</b>
2   1 Principales hallazgos del sistema financiero formal e informal en terreno	19
2   2 Estudios de Caso	22
2   2.1 Caso Cafisurcol, Pitalito – Huila	
2   2.2 Caso Cortipaz, El Carmen de Chucurí –Santander	
2   2.3 Caso Cooperativa de Lecheros de Guatavita: Colega, Guatavita – Cundinamarca	
2   2.4 Caso Redefrío SAS, Bahía Solano – Chocó	
2   2.5 Caso Planadas – Tolima	
<b>3 Principales recomendaciones de política en materia de crédito asociativo</b>	<b>60</b>
3   1 FINAGRO: Líder en el financiamiento agropecuario	61
3   1.1 Líneas de crédito asociativo o con integrador	
3   1.2 Condiciones del crédito	
3   2 Reflexiones sobre otros instrumentos financieros que deben acompañar al crédito	65
<b>Bibliografía</b>	<b>67</b>
<b>Anexo</b>	<b>69</b>

# INTRODUCCIÓN



Este libro tiene por objeto exponer y discutir los hallazgos encontrados en campo, así como las recomendaciones de política pública producto de la investigación titulada *La Asociatividad como Estrategia para Mejorar el Bienestar de los Pequeños Productores Rurales y sus Familias. El Crédito Asociativo y Cooperativo. Estudios de Caso*. Las motivaciones principales para haber emprendido este trabajo vienen de varios hechos contundentes de la realidad rural colombiana: “El 45,7% de la población rural colombiana es pobre (medido por el Índice de Pobreza Multidimensional ajustado), el 73,7% de los productores residentes rurales no pertenecen a ninguna organización y solo el 11% de los productores de las UPAs demandó crédito para su actividad productiva”, Censo Nacional Agropecuario, DANE (2014).

Los determinantes de la pobreza rural tienen variadas raíces históricas y están relacionados con la baja inclusión social y productiva<sup>2</sup>. En esta última, la baja demanda de crédito y el escaso nivel de asociatividad son dos variables que influyen en la baja productividad. En efecto, Leibovich et al (2013) mostró que el ingreso per cápita de una familia productora en el medio rural colombiano es superior en un 55% cuando ha tenido acceso a crédito y si el acceso se da acompañado de asistencia técnica, el ingreso per cápita es superior en 143%. En cuanto al efecto de la asociatividad sobre los ingresos per cápita, el mismo estudio muestra que cuando el productor pertenece a alguna organización –asociación, cooperativa, gremio...– se obtiene un ingreso per cápita superior en 64%.

Por otro lado, los datos de FINAGRO muestran que la cartera total colocada a productores agropecuarios ha venido creciendo a una tasa del 14% en promedio por año desde la década pasada y de una cobertura de productores agropecuarios del 8% en 2004, ha llegado al 38% en 2015, de los cuales el 90% son créditos individuales a pequeños productores, y en modalidades de crédito para asociaciones y con integrador es de tan solo el 0,002%. A pesar de que el número de colocaciones es mayor en el segmento de pequeños productores, en valor los créditos se concentran en los medianos y grandes productores. En efecto, los recursos siguen colocándose a medianos y grandes productores con el 72,4%, mientras que el 27,4% a pequeños y solo el 1,1% a asociaciones y con integrador (FINAGRO, 2016).

En el contexto actual de posconflicto, no es casualidad la mención que se le hacen a las asociaciones y cooperativas rurales como actores claves del desarrollo rural, como también a la necesidad de contar con un crédito rural ágil

2. “El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Informe detallado de la Misión para la transformación del campo”, Tomo 1, Cap.3. DNP. 2015

y adaptado a los contextos locales. El sistema financiero debe prepararse para los inmensos retos que vienen por la demanda de crédito y otros productos financieros a nivel rural y del tipo de servicios que deben suministrar. En ese sentido este libro busca aportar a la construcción de diálogos fértiles para comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan todos los actores involucrados y construir creativamente las oportunidades que den solución a los problemas más apremiantes del crédito rural asociativo. Basta señalar la importancia de una discusión interdisciplinaria entre distintos campos del conocimiento (antropología, economía, estudios del desarrollo y estudios culturales) y de la política pública para aproximarse complejamente al estudio del crédito rural asociativo.

Durante el trabajo de campo se verificó la existencia de los múltiples canales formales e informales para el financiamiento de las actividades agropecuarias, así como las relaciones de confianza y poder que se tejen en los territorios entre pequeños productores, organizaciones y entidades financieras. Comprender de qué manera estas relaciones atraviesan transacciones financieras, permitiría hacer un mejor ajuste de los productos de crédito. Por ejemplo, en contraste con la banca pública y comercial cuyas operaciones ocurren principalmente en los cascos urbanos y tiene directrices que afectan la flexibilidad del crédito (monto, amortización, etc.), encontramos otras entidades financieras (fundaciones, microfinancieras, etc.) que vienen incursionando en el sector rural con nuevas modalidades de crédito caracterizadas por un acompañamiento permanente a las organizaciones de productores de tal manera que la mejor garantía que tienen sobre el crédito otorgado es el conocimiento detallado del proyecto productivo.

A partir de la exposición y discusión de los resultados se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a apoyar la empresarización de las organizaciones de productores rurales y a mejorar la regulación de FINAGRO (banco de segundo piso cuya función es financiar las actividades productivas en el sector rural colombiano), para dinamizar el crédito al que puedan acceder las organizaciones de productores para apoyar el desarrollo de proyectos productivos exitosos que contribuyan a mejorar su bienestar. Consideramos que la política pública en materia financiera dirigida a los pequeños productores debe construirse sobre la base de la investigación participativa en los territorios y con las comunidades. En este sentido, el análisis de los estudios de caso presentados confirman la necesidad y el deseo de los pequeños productores de ser escuchados y convertirse en actores centrales para la definición de la política pública financiera para los pequeños productores rurales del país y sus asociaciones.

Este libro se compone de cuatro secciones de las cuales la primera es esta introducción. En la segunda sección se discuten las orientaciones teóricas y metodológicas del estudio. En la tercera parte se describen las características de los cinco estudios de caso y su relacionamiento con las entidades de crédito. Por último, se deja planteadas las recomendaciones de política pública entregadas a FINAGRO para promover el crédito rural asociativo.



# 1 ORIENTACIONES TEÓRICAS

Desde el punto de vista teórico, este proyecto se nutre por una literatura que va desde los trabajos clásicos de Polanyi (1957) hasta los más recientes que incluyen los trabajos de Thompson (2002), Gudeman & Rivera (1990) y Gibson-Graham (2006), entre otros, quienes han comprendido la imbricación de lo que comúnmente se entiende como la dimensión económica con otras dimensiones de la vida social, como las políticas culturales, morales, sociales, etc. Desde acá, nuestra investigación busca comprender cómo la relación entre los pequeños productores campesinos y el sector financiero no se circunscribe a una relación económica marcada únicamente por el cálculo racional y la maximización de ganancias. Recordando los trabajos de Polanyi, las relaciones económicas siempre están incrustadas en múltiples dimensiones y no se pueden comprender aisladamente de las mismas. Y por supuesto, la demanda y oferta del crédito rural en sus distintas modalidades, desde las formales e informales, desde las grandes iniciativas de capitalización rural hasta el microcrédito, no pueden entenderse sin tener en cuenta estas otras dimensiones. También, este proyecto tiene en cuenta la teoría microeconómica que sirve para analizar cómo un buen proyecto de inversión desarrollado por una organización de pequeños productores rurales y financiado con recursos bancarios puede tener una tasa de retorno suficientemente alta para generar los recursos suficientes para cubrir los costos financieros además de los costos directos del proyecto, y obtener una rentabilidad positiva (Armen-dáriz, B. y Morduch, J., 2005).

De esta manera, este proyecto tomó una explicación multicausal de la acción social de los individuos que se asocian para desarrollar diversas acciones colectivas de beneficio común entre las cuales están asociarse para ser sujetos de crédito. Las explicaciones son de tipo histórico, cultural, social y económico. (Deville & Seigworth, 2015). De ahí la importancia del método etnográfico que adelanta el proyecto, pues en la vida cotidiana, como tantas veces lo diría Weber, los sujetos raramente actúan perfectamente alineados con el cálculo racional de individuos aislados y preocupados por su propio bienestar. Toda una literatura sobre campesinos (Gudeman & Rivera, 1990, Thompson, 2002, Scott, 1976) ha anunciado que estas economías deben entenderse como inscritas en mundos morales donde las reglas que priman no son tanto las del mercado, sino la percepción de lo que es un precio justo, unas lealtades, un prestigio moral, una comunidad moral, etc. Al abordar la cotidianidad de estos intercambios y relaciones, se quiere explorar la acción social desde sus múltiples dimensiones y relaciones (Guerin, 2014).

## 1 | LA ASOCIATIVIDAD COMO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Distintos cuerpos de literatura que van desde las de la economía organizacional hasta los postulados de Durkheim sobre La División Social del Trabajo y la Solidaridad orgánica, han abordado la existencia de las organizaciones. Una antropología de las economías campesinas ha argumentado la importancia de prácticas como las famosas “manos cambiadas” y del trabajo colectivo como elementos centrales de sus dinámicas (Scott, 1976, Gudeman & Rivera, 1990, Edelman, 2005). Se trata de economías que necesariamente incluyen la activación de la colaboración y de la idea de unos principios y fines “comunes” (Gibson-Graham, 2006). Las investigaciones de Leibovich *et al* (2013) han mostrado los beneficios de la asociatividad por las economías de escala en la adquisición de insumos y mayor poder de negociación a la hora de vender la cosecha. Se puede afirmar que las organizaciones de los productores son la materialización de la intención de trabajar por un objetivo común (acción colectiva), que por lo general apunta al mejoramiento de sus ingresos y/o del bienestar de sus familias en un contexto territorial y de la actividad económica específicos.

Olson (1965) ha propuesto una visión de la acción colectiva en la que se cree que al igual que los individuos, los grupos actúan en pro de unos intereses u objetivos racionales. Se argumenta que si los miembros de un grupo tienen un interés u objetivo en común y su situación es mejor si este objetivo se logra, es lógico que en ocasiones sacrifiquen algunos de sus intereses individuales para perseguir el objetivo común cuando la acción individual no tiene capacidad suficiente para lograr ese interés común. Más aún, el hecho de que el objetivo o el interés del grupo sea compartido (lo común), lleva a que las ganancias conseguidas mediante el sacrificio que realice un individuo para servir a esta meta común, sean compartidas por los miembros del grupo. Remontándonos a los orígenes de la civilización, “el *Homo Sapiens* es ante todo un animal social. La cooperación social es nuestra clave para la supervivencia y la reproducción” (subrayado nuestro) Harari (2013).

Hay una larga tradición de literatura sobre cooperativas y asociaciones que van desde los postulados socialistas del siglo XIX que impulsaron el modelo cooperativista (Fabian, e.g.)<sup>3</sup> hasta aquellas que las han condenado (“la famosa tragedia de los comunes”) por su falta de regulación interna, por la corrupción de sus líderes, por falta de transparencia o la de ser instrumentales a los intereses del capital olvidando el antagonismo entre capital y trabajo, etc. (Gibson-Graham, 2006). En este sentido, interesa investigar en terreno la creación y el sostenimiento de unas economías comunitarias que no sólo se preocupan por incrementar las ganancias de sus asociados, sino también por distribuirlos y traer un bienestar, entendido de manera muy general, a los mismos.

Para este proyecto no existe “un modelo de asociatividad”; por el contrario, como se verá en los casos existe una gran heterogeneidad en su conformación. Los productores se relacionan con su organización a través del acceso a servicios como son la comercialización, asistencia técnica, fondos de ahorro/rotatorios, entre otros; así como también está atravesada por atributos intangibles como son la fidelización del productor con su organización, el ejercicio del gobierno corporativo, el cumplimiento de los derechos y deberes de ambas partes, la existencia de mundos morales compartidos, relaciones de parentesco y canales de comunicación que estrechan las relaciones entre estos.

3. En Colombia, vale la pena revisar la historia cooperativa de ahorro y crédito entre las cuales se debería empezar por la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros, que luego se convertiría en la Caja Social de Ahorros. Impulsada por el Padre Campoamor. La Caja fomentó estrategias de ahorro y sería pionera en el país en el impulso de los microcréditos (Dávila Ladrón de Guevara, 2003). En el caso de Cortipaz, que se expondrá más adelante, vale la pena mencionar la influencia de la Iglesia Católica en Santander para el impulso de cooperativas en el departamento. Ver también Aparicio (2012) para ver la influencia de las agencias de cooperación extranjeras (e.g., holandesa) para el fortalecimiento de las cooperativas campesinas en el Urabá antioqueño y choacoano en los 1970 (ver también (Restrepo, 2010).

## 1 | 2 METODOLOGÍA

A partir de la problemática presentada sobre la asociatividad y el cooperativismo en contextos que requieren del acceso al crédito para la actividad agropecuaria con pequeños productores, este proyecto se ha enriquecido a través de un acercamiento transdisciplinario, que va desde el análisis cuantitativo (de las bases de datos y de encuestas), hasta el análisis a través de aproximaciones etnográficas e históricas que dan cuenta del origen, desarrollo y pertinencia de estas relaciones en la actualidad. Esta ruta metodológica ha implicado recurrir a una combinación de métodos de investigación. A su vez, esta combinación no es arbitraria, sino que nace de una discusión en la teoría antropológica que justamente ha indagado sobre los contextos locales, la cotidianidad y los referentes culturales y morales que guían la acción de los individuos.

Desde este punto de vista, el proyecto cuenta con herramientas metodológicas novedosas que dada la complejidad del problema por analizar han demandado la combinación de técnicas de recolección de datos, que incluyen tanto las encuestas cerradas como la observación participante y la etnografía, alejándose de enfoques metodológicos que se quedan con diagnósticos elaborados únicamente a partir de las encuestas o bien de una visita a las comunidades que no permita acercarse al registro cotidiano. Con este método de triangulación de distintos cuerpos de información se ha comprendido la relación entre la asociatividad y el acceso al crédito, así como la recolección de información sobre la historia de las asociaciones y cooperativas en el acceso al crédito.

Los objetivos de esta investigación requieren analizar toda la cadena de actores que están integrados en el tema. De esta manera, los equipos de trabajo han realizado visitas no solamente a las comunidades analizadas (organizaciones de productores, empresas y comercializadoras) sino también a los representantes de las entidades financieras locales con las cuales las comunidades tienen contacto. El trabajo etnográfico ha permitido ver con más claridad los problemas que presentan los pequeños productores y sus organizaciones en el acceso al crédito, tanto asociativo como individual. De esta manera se ha recolectado información que no se puede verificar en unas encuestas cerradas ni en los tradicionales talleres de discusión: sean los estereotipos, las creencias, las diferencias, las mismas historias de vida y las trayectorias personales. Por otro lado, una fuente de información valiosísima que ha tenido el proyecto ha sido la de entrevistar a los expertos que en su momento diseñaron las líneas de crédito de FINAGRO y a funcionarios de otras entidades financieras para reconstruir la historia de sus intentos, fracasos y lecciones por aprender<sup>4</sup>.

En cuanto al enfoque cuantitativo, no solamente se han estudiado las bases de datos de FINAGRO, sino que también se ha utilizado la información del Censo Nacional Agropecuario y se levantó información con una encuesta cerrada a los pequeños productores. La caracterización socioeconómica incluye variables sobre calidad de vida de los productores (condiciones de la vivienda y del hogar, niveles educativos, aseguramiento en salud, afiliación a pensiones, y variables de fuerza laboral) y de tipo productivo (área, asistencia técnica, acceso a crédito, seguros y ahorro).

Con base en la información recogida de carácter cualitativo y cuantitativo se sugieren unas recomendaciones de política que buscan que FINAGRO, como banco de segundo piso y coordinador de la política de financiamiento al sector agropecuario, y otras entidades del sector público que atienden al sector rural mejoren su accionar para dinamizar el acceso a crédito en modalidades asociativas.

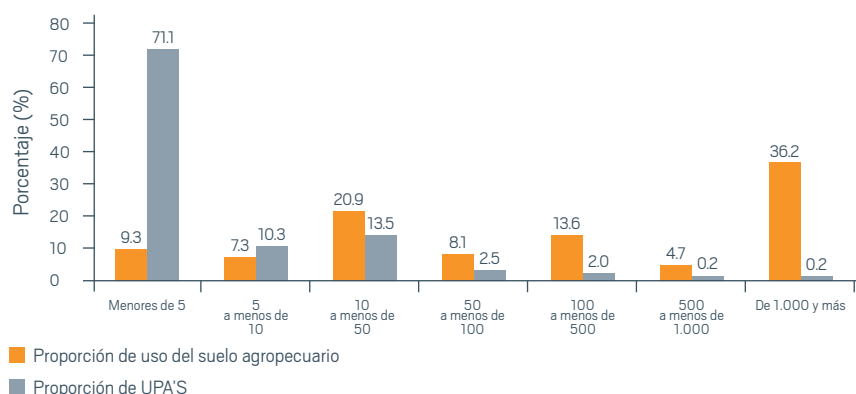
4. Por protocolos de ética de la investigación que siguió este proyecto y debido a que muchos de estos testimonios de nuestros entrevistados pueden contener información sensible sobre percepciones y prácticas, guardamos la confidencialidad sobre la identificación de nuestras fuentes. Utilizamos en cambio identificaciones genéricas como funcionario del Banco, líder de la asociación, etc.

## 2.1 CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

La información más reciente del sector agropecuario proviene del último Censo Nacional Agropecuario (CNA), realizado en las áreas rurales dispersas del país en 2014. Según, dicha investigación el 38,6% del total del área rural dispersa censada de Colombia corresponde a suelo con fines agropecuarios (43,1 millones de hectáreas). Estas hectáreas se distribuyen de la siguiente manera 34,4 millones de hectáreas en pastos y rastrojos (79,1%), 8,4 millones de hectáreas en uso agrícola (19,7%) y 122 mil hectáreas en infraestructura agropecuaria (0,3%).

Para el 2014, según el CNA, existían 2,3 millones de unidades de producción agropecuaria (UPA), cuya distribución indicaba que las UPA de menos de cinco hectáreas correspondían al 71,1%; entre 5 y 10 hectáreas al 10,3%; entre 10 y 50 hectáreas al 13,5% y más de 50 hectáreas al 5,0%. Estos resultados muestran la desigualdad en la distribución de la tierra con fines agrícolas, pues el 9,3% de las hectáreas está en manos del 71,1% de las UPA, mientras que el 36,2% de la tierra está en manos de 0,2% de las UPA. Además, es importante destacar que la mayoría de las unidades de producción agropecuaria de menos de cinco hectáreas tiene el suelo destinado a cultivos (91,5%) y el restante a descanso y barbecho.

**Gráfico 1.** Proporción uso del suelo agropecuario vs. Proporción de las UPA



Fuente: Elaboración Propia, con base en DANE, CNA (2014)

Ahora bien, existen alrededor de 2,7 millones<sup>5</sup> de productores rurales<sup>6</sup> de los cuales solo 725 mil son productores residentes, 36,0% mujeres y 64,0% hombres. Adicionalmente, el DANE calculó el Índice de Pobreza Multidimensional Ajustado<sup>7</sup> mostrando que para el total nacional el 45,7% de los habitantes de las zonas rurales dispersas son pobres, equivalente a 2,3 millones de personas.

En relación a las privaciones que enfrenta cada hogar se encontró que:

- El 94,0% de los hogares no tienen acceso a alcantarillado, el 79,9% de los hogares no cuentan con acueducto, el 33,0% de los hogares tienen pisos de tierra, y el 11,9% de los hogares residen en viviendas con material inadecuado de paredes exteriores.
- El 82,4% de los hogares sus miembros de 15 años y más, tienen en promedio menos de nueve años de educación, y el 35,5% de los hogares tienen por lo menos un miembro de 15 años y más que no sabe leer y escribir.

5. El censo incluyó Unidades de Producción Agropecuaria (UPA's) equivalentes a 2,3 millones y Unidades de Producción No Agropecuarias (UPNA) equivalentes a 543 mil, para un total de unidades censadas equivalentes a 2,9 millones.
6. Es aquella persona natural o jurídica que dirige la Unidad Productora Agropecuaria y toma las principales decisiones sobre el cultivo de plantas, la cría de animales, las prácticas agropecuarias, el uso sobre los medios de producción y la venta de los productos agropecuarios.
7. De acuerdo con el DANE : "El índice de pobreza multidimensional (IPM) oficial para Colombia está compuesto por cinco dimensiones (Condiciones educativas, condiciones de la niñez y la juventud, salud, condiciones de la vivienda y servicios públicos y trabajo), de las cuales se desprenden quince indicadores. Este se calcula año a año utilizando la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, y sus resultados tienen representatividad para Total Nacional, Cabeceras, Centros Poblados y Rural Disperso, y siete regiones. Como respuesta a la necesidad de contar con una medida de pobreza a partir del Censo Nacional Agropecuario 2014, se hizo una revisión de la medición actual a la luz de la información disponible. Es por ello que el IPM Ajustado para CNA está compuesto por cuatro dimensiones (cada dimensión tiene un peso de 0,25), de las cuales se desprenden diez indicadores." Tomado de: <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-4-Pobreza-y-educacion/4-Boletin.pdf>

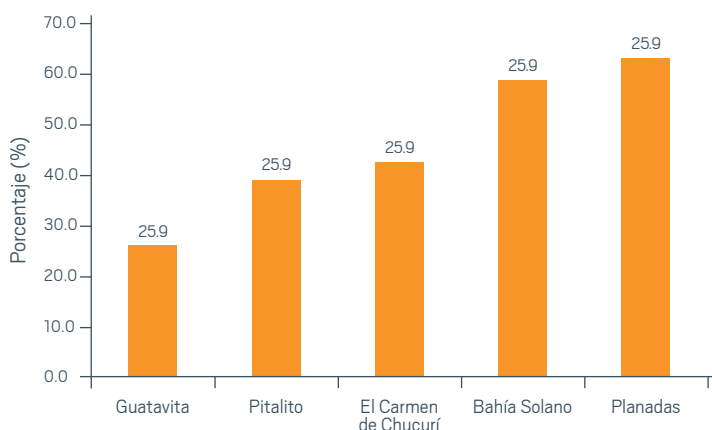
- El 13,7% presentan inasistencia escolar, el 34,7% de los hogares tienen algún miembro en edad escolar en rezago y el 9,9% de los hogares presentan barreras de acceso a servicios de cuidado de la primera infancia.
- El 14,5% de los hogares tienen algún miembro que no tiene afiliación a salud.

Según el DANE, entre 2005 y 2014<sup>8</sup> la incidencia de la pobreza multidimensional, medida a través del IPM ajustado, se redujo en 28,1 puntos porcentuales. Esto último sugiere que las condiciones de vida de las personas ubicadas en las zonas rurales dispersas del país han mejorado de manera importante en los últimos 10 años, sin embargo, las privaciones en materia de acueducto, alcantarillado y educación permanecen en niveles altos.

### 2.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y CONTRASTE CON INFORMACIÓN DEL CENSO NACIONAL AGROPECUARIO

A partir de la información del Censo Nacional Agropecuario se realizó una caracterización de las áreas rurales dispersas de los municipios de Pitalito (Huila), El Carmen de Chucurí (Santander), Bahía Solano (Chocó), Guatavita (Cundinamarca) y Planadas (Tolima) donde están ubicados los estudios de caso. Adicionalmente, se contrastan con los resultados obtenidos a partir de las 62 encuestas realizadas a los productores agropecuarios: 19 en El Carmen de Chucurí, 17 en Pitalito, 15 en Bahía Solano y 11 en Guatavita. En total los hogares de los productores agropecuarios encuestados suman 261 personas. El municipio de Planadas fue incluido finalizando la investigación y allí no se realizaron encuestas a los pequeños productores.

**Gráfico 2.** Incidencia de la Pobreza Multidimensional



Fuente: DANE, CNA - 2014.

Según el DANE, Guatavita registra una pobreza multidimensional de 25,9%, Pitalito de 39,0%, El Carmen de Chucurí de 42,7%, en Bahía Solano de 58,8% y en Planadas 63,3%. En Guatavita el 97,9% de los hogares no cuentan con alcantarillado, en Pitalito el 97,2%, en El Carmen el 95,4% de los hogares enfrentan la misma restricción, en Bahía Solano el 99,3% no tiene una adecuada eliminación de las excretas y en Planadas el 97,5%. Además, el 90,5%, 38,1%, el 51,4%, el 90,0% y el 27,2% de los hogares en Planadas, Pitalito, El Carmen de Chucurí, Bahía Solano y Guatavita respectivamente no cuentan con acueducto.

<sup>8</sup>. Ibid.

**Tabla 1.** Hogares privados según variables de condiciones de la vivienda

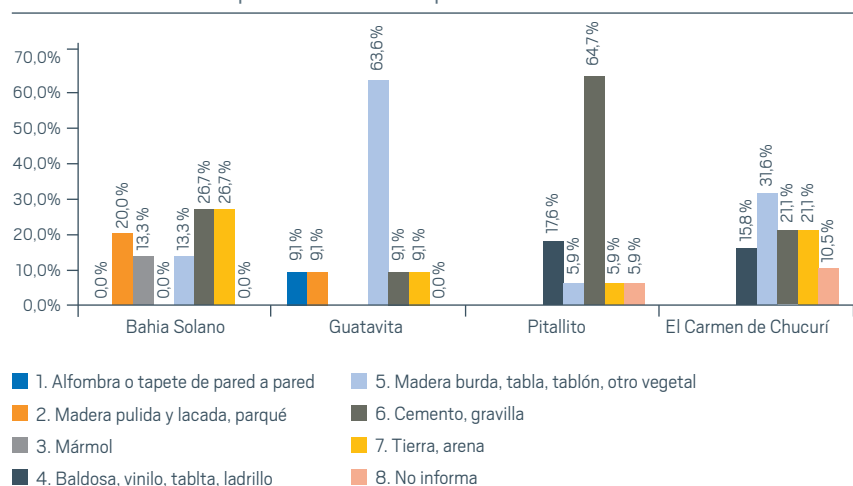
MUNICIPIO	Sin acueducto	Sin alcantarillado	Material inadecuado de pisos	Material inadecuado de paredes exteriores
Guatavita	27,2	97,9	2,9	0,2
Bahía Solano	90,0	99,3	5,8	9,3
Pitalito	38,1	97,2	18,8	1,3
El Carmen De Chucurí	51,4	95,4	32,4	0,9
Planadas	90,5	97,5	36,4	2,5

Fuente: DANE, CNA - 2014

A partir de la información de campo se obtuvo que en el caso del alcantarillado los hogares encuestados en Guatavita y Bahía Solano acceden en su totalidad a alcantarillado, mientras que en el caso de Pitalito no tienen acceso el 53,3% y en el caso de El Carmen de Chucurí el 11,8%. Al indagar sobre la fuente principal de agua con la que preparan sus alimentos, el 9,1% de los hogares en Guatavita, el 41,2% de los hogares en Pitalito y el 15,8% de los hogares en Bahía Solano obtiene su agua de ríos, quebradas y/o nacimientos. Además, el 5,3% de los hogares en Bahía Solano y en El Carmen de Chucurí no tienen servicio de energía eléctrica. La razón que explica el contraste tan marcado en materia de acceso a alcantarillado entre el CNA y las encuestas realizadas en campo se explica porque en el CNA la pregunta se refiere a alcantarillado en las modalidades urbanas, mientras que las encuestas realizadas en campo dan cuenta de modalidades como letrinas, pozos sépticos, etc.

En Bahía Solano el 66,7% de los hogares viven en viviendas cuyo material predominante de las paredes exteriores es madera burda, tabla, tablón. En Guatavita, el 9,0% de los hogares ocupan viviendas con paredes de material prefabricado. En Pitalito, el 5,9% reside en viviendas con paredes de tapia, el 11,8% en bahareque revocado, el 17,6% bahareque sin revocar y el 5,9 en madera burda, tabla, tablón. En El Carmen de Chucurí el 5,3% de las viviendas tienen paredes en tapia pisada, el 15,8% en madera burda, tabla, tablón y el 10,5% sin paredes.

**Gráfico 3.** Material predominante de paredes exteriores



Fuente: Elaboración propia, encuestas aplicadas en campo.

Según el material predominante de los pisos, en Bahía Solano la mayoría de viviendas poseen pisos en tierra con el 26,7%, en Guatavita el 63,6% posee pisos en madera burda, tabla, tablón; en Pitalito el 64,7% de las viviendas poseen pisos en cemento o gravilla y en El Carmen de Chucurí la mayoría de las viviendas poseen pisos en madera burda (31,6%).

La población que compone estos hogares corresponde en un 77,8% a hombres y el 22,2% restante a mujeres. La información de campo indica que el 36,0% de los hogares encuestados tienen por lo menos una persona mayor de 15 años que no sabe leer y escribir. En promedio los encuestados reportan seis años de educación con un máximo de 16.

Según el DANE, las variables de educación presentaron el comportamiento mostrado en la tabla 2. Allí se muestra que efectivamente el porcentaje de hogares con menos de 9 años de educación supera en los cinco municipios el 78,0%. En relación al analfabetismo se muestra que el 14,9% de los hogares de Pitalito cuentan con personas de 15 años y más que no saben leer y escribir, el 16,7% en El Carmen de Chucurí, el 28,1% en Bahía Solano, el 7,65% en Guatavita y en Planadas el 25,8%. La inasistencia escolar, es más marcada en Planadas, según el DANE el 16,8% de los hogares tiene niños entre 7 y 17 años que no asisten a una institución educativa, el 17,1% en Pitalito, el 11,0% en El Carmen de Chucurí, el 10,6% en Guatavita y el 9,3% en Bahía Solano.

**Tabla 2.** Hogares privados según variables de educación

MUNICIPIO	Bajo logro educativo	Analfabetismo	Inasistencia escolar	Rezago escolar
Guatavita	82,8	7,6	10,6	17,7
Bahía Solano	78,5	28,1	9,3	35,2
Pitalito	85,7	14,9	17,1	26,0
El Carmen De Chucurí	88,1	16,7	11,0	27,1
Planadas	91,8	25,8	16,8	30,7

Fuente: DANE, CNA - 2014

### Trabajo

En afiliación a salud, el 5,9% de los hogares de Pitalito tienen por lo menos un miembro que no está afiliado y en Bahía Solano este porcentaje asciende a 33,3%. En El Carmen de Chucurí y en Guatavita todos los hogares encuestados tienen a sus miembros afiliados. Ahora bien, en relación con la afiliación a un fondo de pensiones se encontró que el 71,2% de las personas en Pitalito no están cotizando y el 17,81% de los encuestados no dieron respuesta a esta pregunta. En El Carmen de Chucurí el 62,7% no están cotizando y el 33,3% de los encuestados no dieron respuesta a esta pregunta. En Bahía Solano y Guatavita ningún encuestado dio respuesta a la pregunta.

Para verificar la pluriactividad que se presenta en las zonas rurales se preguntó por el número de trabajos, actividades o negocios diferentes que fueron realizados en los últimos 12 meses. Se encontró que en promedio los encuestados tuvieron dos trabajos el año anterior. En el caso de la primera actividad desarrollada el 66,7% son trabajadores por cuenta propia, el 11,8% son obreros o empleados de empresa particular, el 8,6% son trabajadores sin remuneración en negocios del hogar y el 6,4% es patrón o empleador, entre otros. En la segunda actividad, el 50,0% de los encuestados son jornaleros y el 35,7% son cuenta propia. Los encuestados que respondieron tener más

de dos actividades en el año se reconocen como cuenta propia. Estos encuestados corresponden a El Carmen de Chucurí y Pitalito. En Bahía Solano y Guatavita no fue reportada la pluriactividad.

### Unidad Productiva

En relación al tamaño de la producción se encontró que en promedio los productores tienen 8,8 hectáreas de producción, con un valor mínimo de dos hectáreas y un máximo de 90 hectáreas. Según tenencia de la tierra, el 94,4% de los hogares tienen tierras propias, el 2,8% como adjudicatario o comunero y el 2,8% restante no sabe. En el caso de Bahía Solano, estas preguntas del tamaño de la tierra no fueron realizadas.

Según el CNA (2014) en El Carmen de Chucurí el 36,2% de las UPA poseen maquinaria y en Planadas el 35,8%, lo que contrasta con Guatavita, Pitalito y Bahía Solano donde la tenencia asciende a 8,1%, 16,6% y 22,6% respectivamente (Tabla 3).

De acuerdo con la información obtenida en campo, el 87,9% de los hogares usan maquinaria en su producción y el 12,1% no lo hace. En Bahía Solano el 66,6% la usa y en Guatavita el 90,0%. Tanto en Pitalito como en El Carmen de Chucurí la mayoría de productores cuenta con guadaña, motosierra, fumigadora y en algunos casos con despulpadora. En Guatavita equipos de ordeño y en Bahía Solano la lancha y la embudidora.

**Tabla 3.** UPA's con tenencia de maquinaria y asistencia técnica

MUNICIPIO	Total UPA	Tenencia de maquinaria		Se recibió asistencia técnica	
		Número de las UPA	Porcentaje	Número de las UPA	Porcentaje
Guatavita	2.734	222	8,1	383	14,0
Bahía Solano	866	196	22,6	44	5,1
Pitalito	12.157	2.014	16,6	4.888	40,2
El Carmen De Chucurí	4.251	1.537	36,2	840	19,8
Planadas	3.832	1.372	35,8	2.633	68,7

Fuente: DANE, CNA - 2014

De acuerdo con el CNA (2014) en Planadas el 68,7% de las UPA recibieron asistencia técnica, en El Carmen de Chucurí el 19,8% y en Bahía Solano el 5,1%, en Pitalito el 40,2% y en Guatavita el 14,0% (Tabla 3).

Según el instrumento aplicado en campo, el 64,7% de los productores de Pitalito, el 73,7% de los productores de El Carmen de Chucurí, el 26,7% en Bahía Solano y el 81,8% en Guatavita recibieron asistencia técnica en el último año, los productores en la mayoría de los casos no vende exclusivamente a un agente, la producción la reparten entre mayoristas, asociaciones y/o cooperativas y gremios. En Bahía Solano, el 53,3% venden su producción en mercados minoristas y el 46,7% en cooperativas y/o asociaciones. En Cundinamarca, el 100% venden su producción a una cooperativa; en Pitalito, la venta está dividida en un 52,9% en los mercados mayoristas, el 5,9% mercados minoristas y el 41,2% a cooperativas. En El Carmen de Chucurí se vende la producción de la siguiente manera 68,8% a cooperativas, 18,8% a intermediarios, 6,3% a minoristas y el 6,3% restante a gremios. En los cuatro lugares, los productores identificaron que los mayores beneficios de estar asociado son la asistencia técnica, la compra de insumos para la producción y el acceso a la comercialización.



## Servicios financieros

Según el CNA (2014), el 7,4% de las UPA de Guatavita solicitaron crédito y al 87,2% le fue aprobado. En Bahía Solano el 11,4% realizó la solicitud de un crédito para el desarrollo de sus actividades agropecuarias y solo el 39,4% fue aprobado. En Pitalito las solicitudes ascienden a 11,8% y las aprobaciones a 88,4%, mientras que en El Carmen de Chucurí el 15,2% solicitó un crédito y al 86,0% se le aprobó. Por último en Planadas, el 16,6% de las UPA solicitaron crédito y al 94,3% les fue aprobado (Tabla 4). Estas estadísticas coinciden con lo encontrado en campo, puesto que en términos relativos las solicitudes de crédito en Bahía Solano son similares a las de los otros municipios pero son las que menos porcentaje de aprobación presentan.

**Tabla 4.** Las UPA que solicitaron y les fue aprobado un crédito

MUNICIPIO	Total UPA	Solicitud de crédito		Aprobación del crédito	
		Número de UPA	Porcentaje	Número de UPA	Porcentaje
Guatavita	2.734	203	7,4	177	87,2
Bahía Solano	866	99	11,4	39	39,4
Pitalito	12.157	1.431	11,8	1.265	88,4
El Carmen De Chucurí	4.251	645	15,2	555	86,0
Planadas	3.832	637	16,6	601	94,3

Fuente: DANE, CNA - 2014

En Pitalito, el 52,9% de los productores no ahorran, el 35,3% ahorra menos del 5% de su ingreso, el 5,9% ahorra entre el 5 y el 10%, el 5,9% entre el 0 y el 20%. En El Carmen, el 63,2% de los productores no ahorran, el 35,3% ahorra menos del 5% de su ingreso, el 10,5% ahorra entre el 5 y el 10%, el 10,5% entre el 0 y el 20%. Y el 5,3% más del 20% de sus ingresos. En Guatavita el 77,7% ahorran prestando dinero y en Bahía Solano el 93,3% ahorran entre el 5 y el 10% de sus ingresos.

En Pitalito, el 100% de los productores ha pedido prestado dinero para su actividad agropecuaria, el 82,4% lo ha hecho a través del BAC, y el 11,7% lo ha hecho a través de cooperativas, el 5,9% ha combinado recursos de fuentes informales como familiares, amigos, almacenes de insumos agrícolas y cooperativas.

En Bahía Solano el 85,7% de los productores han pedido prestado dinero y el 18,2% lo hicieron a través de un fondo rotatorio y el 81,8% restante a través de los bancos. En Guatavita, el 100% han pedido prestado y en todas las ocasiones lo hicieron a través de los bancos. En El Carmen de Chucurí, el 84,2% de los productores ha pedido prestado dinero para su actividad agropecuaria, el 68,4% lo ha hecho a través del BAC, y el 11,7% lo ha hecho a través de cooperativas, el 31,6% ha combinado recursos de fuentes informales como familiares, amigos, almacenes de insumos agrícolas y cooperativas.

En Pitalito, el 88,2% de los productores no tiene ni ha tenido un seguro agrícola y en El Carmen de Chucurí ninguno; mientras que en Guatavita y Bahía Solano el 95% no han tenido un seguro agrícola. Finalmente identificaron en los cuatro lugares como principal dificultad para acceder a los servicios financieros la solicitud de requisitos que no pueden cumplir.

## 2 MAPEO DE ACTORES Y SUS RELACIONES

En el desarrollo de la presente investigación se encontraron múltiples actores que cumplen diferentes roles dentro de la demanda y la oferta de crédito formal e informal. Dado que la línea que nos ocupa es la de crédito asociativo, en el centro del diagrama se encuentra la organización de los productores. Emplearemos el término organización, pues esta cobija a todas las empresas con o sin ánimo de lucro. La importancia radica en hacer énfasis en que los productores organizados, sin importar la forma jurídica que ésta tome, debe ser nuestro foco de atención.

Las organizaciones de los productores son la materialización de la intención de los productores de trabajar por un objetivo común (acción colectiva), que por lo general apunta al mejoramiento de los ingresos y/o del bienestar de los productores en un contexto territorial y de la actividad económica específicos. De ahí se deduce que no existe “un modelo” de organización, y por el contrario existe una gran heterogeneidad en su conformación. Asimismo, la comercialización puede ocurrir directamente para exportación y/o a través de intermediarios como puntos de comercialización para las agroindustrias nacionales o internacionales.

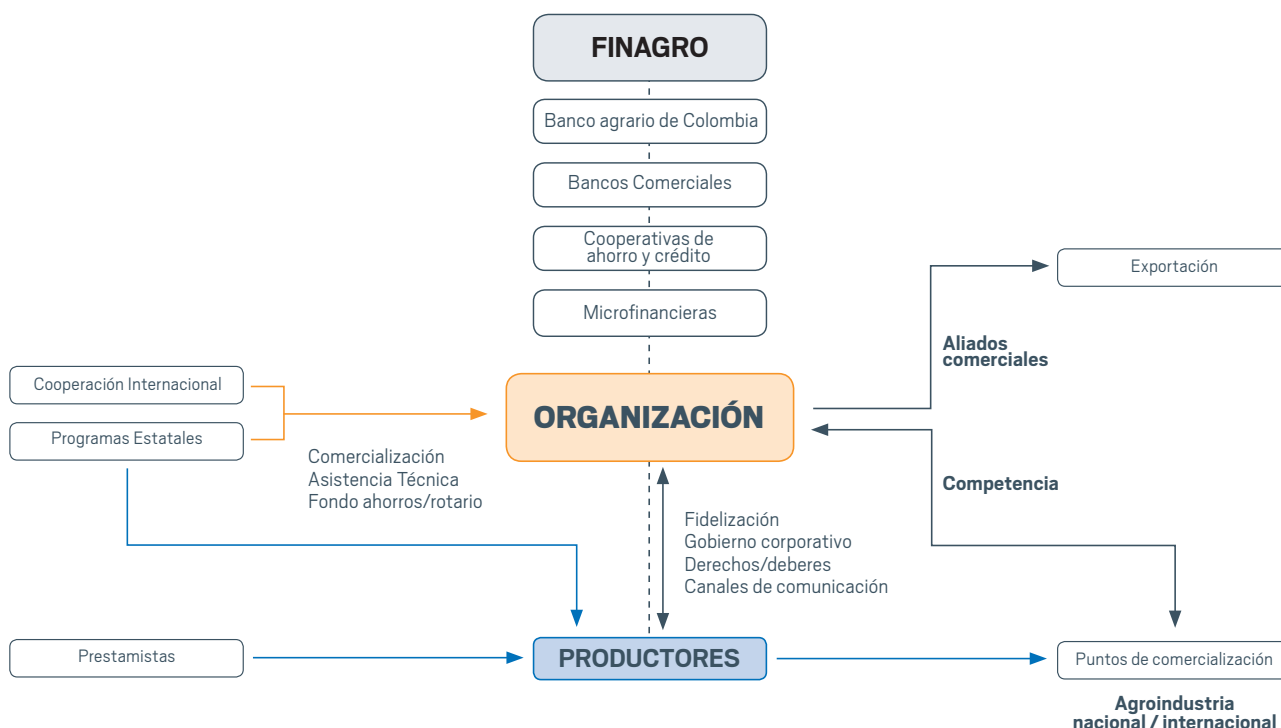
Los productores se relacionan con su organización a través del acceso a la comercialización, asistencia técnica y fondos de ahorro/rotatorios, o puede haber también servicios de carácter más social. A su vez esta relación está atravesada por atributos intangibles como son la fidelización del productor con su organización, el ejercicio del gobierno corporativo, el cumplimiento de los derechos y deberes de ambas partes, y los canales de comunicación que estrechan las relaciones entre estos. En ese marco la comercialización directa del productor compite con la entrega del producto a las organizaciones.

También participan los actores de la cooperación internacional y de los programas estatales que buscan apoyar a los productores para superar falencias y dificultades. En particular para este caso, resaltamos el rol que tienen estas en la creación de fondos rotatorios al interior de las organizaciones, el fortalecimiento de las capacidades contables y el acceso a certificaciones para el acceso a mercados de nicho. Estos actores pueden relacionarse directamente con el productor, pero existe una tendencia más fuerte a trabajar con las organizaciones de los productores.

En cuanto al acceso a servicios financieros existen múltiples actores formales e informales. Hay una relación que por lo general no pasa por la organización, sino que los productores acceden directamente a préstamos o créditos por medio de los prestamistas, puntos de comercialización y las microfinan-

cieras. Por otro lado, existen otras relaciones que pueden conectar a los productores con los servicios financieros por medio de la organización, y estos son por medio de los recursos FINAGRO a través del BAC de Colombia (BAC), bancos comerciales y cooperativas de ahorro y crédito. Aquí se incluyen a las microfinancieras por casos como los de Contactar y Bancamía que tienen en su mira a los grupos de productores.

En el siguiente diagrama se resumen estas relaciones y en las siguientes secciones se les caracteriza.



## 2 | 1 PRINCIPALES HALLAZGOS DEL SISTEMA FINANCIERO FORMAL E INFORMAL EN TERRENO

El Banco Agrario de Colombia (BAC) es la entidad financiera del sector formal con presencia en cuatro de los cinco municipios visitados, la banca privada solo tiene una incidencia marginal. De acuerdo con el contexto regional, la visibilidad del BAC difiere. Mientras que su presencia en el sur del Huila, El Carmen de Chucurí (Santander) y Guatavita (Cundinamarca) se percibe como alta, en Bahía Solano (Chocó) es escasamente utilizada, aún cuando es la única entidad financiera en el territorio, esto sucede también en Planadas (Tolima). Estas diferentes percepciones sobre la entidad obedecen a la diligencia con la que realizan los procesos y los lazos de confianza con sus usuarios.

De manera simultánea los productores acuden a las cooperativas de ahorro y crédito, que en general adquieren con ellas un mayor endeudamiento. En El Carmen de Chucurí se encuentran la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan y el Banco Cooperativo Coopcentral; en Pitalito, Utrahuilca y Coolac y en Guatavita hace presencia la sección de Ahorro y Crédito (AyC) de la Cooperativa Colanta. El caso de Bahía Solano es excepcional, porque aún no cuenta con ninguna<sup>9</sup>. Si se compara con el BAC estas cooperativas tienen requisitos flexibles y reportan menores tiempos en la aprobación de la solicitud de crédito y la realización del desembolso. Una de las desventajas que manifestaron los entrevistados son las mayores tasas de interés, pero también se identificó que los productores no saben que algunas cooperativas

9. En este caso se podría mencionar a Microempresas de Colombia, que ha trabajado en la región en temas de capitalización rural, y que además planea abrir una sucursal de la Cooperativa pronto: “Al analizar las potenciales beneficiarias, eso hubiese tenido un impacto negativo. Porque es traer crédito a comunidades donde no hay suficientes niveles de apropiación ni de hacer un uso responsable de ese crédito. Eso no es rentable ni para la empresa ni para la gente. Entonces empezamos realizando actividades financieras y grupos de ahorro. Seguimos pensando en que más adelante podamos abrir la Cooperativa aquí” (González, 2016).

de ahorro y crédito redescuentan con FINAGRO y por lo tanto les deberían aplicar las condiciones de tasa subsidiada. Como lo recuerda el asesor comercial de la financiera Comultrasan:

Las tres entidades prestamos por la misma línea de FINAGRO, pero la que tiene respuestas más ágiles somos nosotros [Comultrasan], en lapsos de tiempo de 15 a 20 días. [...] Yo creo que [la prontitud] es porque nuestros analistas están en Bucaramanga y los demás están en Bogotá (Entrevista, 2016).

En la misma línea, algunos campesinos entrevistados han solicitado préstamos con altas tasas de interés a las microfinancieras Fundación de la Mujer y Crezcamos S.A. en El Carmen de Chucurí, Contactar en Pitalito y Bancamía, Credivalores en Guatavita y Bancamía en Planadas. De estas, como se verá en los casos de Bancamía y Fundación Rabobank más adelante, resaltan la relación cercana banco-cliente. Los productores suelen recurrir a estos microcréditos únicamente en condiciones de extrema urgencia, cuando necesitan dinero de inmediato, pero saben que pueden responder ante la deuda en pocos meses

En relación con los canales informales de financiación se identificaron prestamistas informales conocidos como 'gota a gota'. Aunque se reportó su presencia en los cuatro municipios visitados, en El Carmen de Chucurí y Guatavita esta modalidad ha perdido vigencia durante los últimos años debido a que la tasa de interés supera en muchos casos la de usura. En contraste, en el caso de Bahía Solano este actor todavía tiene gran relevancia debido a la falta de opciones en la región, aun cuando tienen tasas de interés que oscilan entre el 10% y el 20%. Estos préstamos se pagan lo más rápido posible, y son utilizados sobre todo por quienes cuentan con un salario fijo -comerciantes, docentes, empleados de entidades, etc. Otra alternativa de financiación informal son los dueños de los puntos de compra o comercializadores, las tiendas de mercado veredales, supermercados y otros establecimientos comerciales ubicados en la cabecera municipal.

En especial resalta el "adelanto de cosecha" que hacen los comercializadores. Si bien esta modalidad le da flujo de caja al campesino, también es una forma de "amarrar" al productor con el comercializador. Esto además, entra en competencia con las formas organizativas de la economía solidaria -lo que demuestra la importancia de contar con capital de trabajo en las organizaciones- puesto que uno de los compromisos de los socios con la organización a la que pertenece es la venta total de la producción. Como recuerda un productor de cacao del Carmen de Chucurí: "Ellos [los productores] vienen, venden y dicen: "présteme cien, doscientos, quinientos, un millón, y dentro de ocho días le traigo el cacao y me descuenta lo que le debo y me da el resto. [...] A veces venden, pagan y saca otro poquito [de dinero] prestado" (Entrevista, 2016). Así mismo, lo expresa un directivo de Cafisurcol:

Una carga de café [...] le cuesta un 70% en costos de producción, en condiciones normales a usted le queda un 30% que le da sobre la carga. [Los] pequeños productores tienen que recurrir primero a vender su café antes de secarlo (...) o tienen que ir a endeudarse con los comerciantes particulares. Quedan vendidos, comprometidos, y si tienen que ir a entregarle café a ese señor (quien) les paga como él cree, y ahí se saca los intereses por la derecha. Otra es recurrir al mercado del gota a gota, donde les prestan al 5%, hasta el 10%, y ahí sí el negocio se hace completamente inviable (Entrevista, 2016).

Una situación similar se vive en Bahía Solano, sobre todo en relación con los pescadores independientes. Muchos no cuentan con lancha o motor propio por lo que deben recurrir a utilizar embarcaciones ajenas, que muchas veces son de los dueños de las grandes pesqueras. Estas le proveen al pescador con los insumos necesarios para la faena –hielo, gasolina, artes de pesca (si no tiene) y otros– y, a su vez, el pescador se compromete a entregarle todo lo que consiga en la faena. Otras veces, el pescador es libre de comercializar su producción, pero debe entregarle el 50% de las ganancias al dueño de la embarcación. Por su parte, ese 50% que le corresponde a él debe compartirlo con las otras dos o tres personas que también participaron en la faena. Así lo describe un pescador independiente que le vende a una pesquera de gran tamaño:

Uno trata de no devolverse de la faena hasta por lo menos cubrir los gastos. A veces trae uno COP 4 millones en faenas de 15 días, o hasta de COP 1 millón en un día cuando está buena la temporada de atún. Pero hay veces que es muy duro y uno le queda debiendo al dueño de la pesquera. El dueño ya en la siguiente faena tiene en cuenta esa deuda y se la va descontando de lo que uno le va pescando (Entrevista, 2016).

Otra figura interesante encontrada en la zona de Bahía Solano y Nuquí son los grupos de ahorro y los bancos comunitarios. Los primeros fueron creados con el apoyo de microempresas de Colombia y están conformados mayoritariamente por mujeres. Las modalidades de préstamos han sido definidas internamente en estos grupos, en donde sus miembros deciden a quién se le presta y a quién no. Sus socios reciben una tarifa de 3% de interés sobre el valor total; las personas externas pueden pedir préstamos con una tasa de interés del 5% sobre el valor total. Estos grupos han sabido acomodarse a las necesidades de las personas de la región, por lo que son más flexibles con sus posibilidades de pago y se acomodan más a las actividades económicas de sus clientes.

Similarmente, existen los bancos comunitarios en Nuquí que funcionan bajo la misma premisa pero con mayor capital. El Banco Comunitario La Esperanza es el más grande y se constituyó hace cuatro años aproximadamente. Sus miembros se reúnen semanalmente para revisar los balances, las nuevas solicitudes de crédito y otra serie de cuestiones. Asimismo, entregan sus aportes obligatorios y voluntarios. A partir de estos aportes, sumados a los intereses ganados de cada crédito, el banco ha logrado capitalizarse hasta reunir más de COP 100 millones. El 60% de estas ganancias son repartidas a final de año entre sus socios, a partir de sus aportes voluntarios. Este tipo de iniciativas, que manejan un trato más personalizado hacia sus clientes han logrado tener una buena acogida entre los habitantes de Nuquí:

Vea, la cuestión del banco comunitario es que es mi plata más su plata. Con el Banco Agrario, es la plata del gobierno, entonces dicen 'como nunca me han dado, entonces ahora me vienen a dar mi parte. Como es ajena, jalo y listo'. Después, vienen los bancos y castigan a toda la región (Entrevista, 2016).

Finalmente, hay que destacar la importancia que la inversión estatal ha tenido en la zona del Pacífico Norte. Programas como el Plan Pesca 2006, que buscó capitalizar a los pescadores del país, le dio un gran impulso al fortalecimiento de las asociaciones y les financió la obtención de varias de sus embarcaciones. La promesa de recursos por parte del Estado es de hecho una de las mayores motivaciones para que los pescadores decidan trabajar asociados, aunque como se mencionó anteriormente también es fuente de

muchas limitaciones. Estos proyectos también han financiado a iniciativas de transformación del producto, como es el caso de los grupos que producen embutidos y ahumados a base de pescado. Estos proyectos les han provisto con maquinaria y capacitaciones para comenzar su actividad.

En Guatavita el apoyo estatal ha sido igualmente relevante. Las 11 cooperativas productoras de leche recibieron durante su primer año de funcionamiento un capital semilla en especie para el apalancamiento de su proyecto productivo: tanques de frío, tractores, entre otros. En los años posteriores han sido beneficiarias de programas de capacitación en tecnología e innovación para la producción de leche por parte de la Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y de visitas periódicas de asistentes técnicos. Como se explicará más adelante, las autoridades locales y departamentales también han desempeñado un rol de relevancia en materia de acceso a crédito por parte de los pequeños productores y sus asociaciones, puesto que respaldan un porcentaje de los créditos a solicitar.

## 2 | 2 ESTUDIOS DE CASO

### 2 | 2.1 CASO CAFISURCOL, PITALITO - HUILA

#### 2 | 2.1.1 HISTORIA

El Huila se ha caracterizado históricamente por ser una región líder en asociatividad. Esto se ha evidenciado especialmente en casos relacionados con la producción de café, cuyas organizaciones han surgido con el fin de facilitar la comercialización del producto buscando asegurar mejores precios para los productores, gracias al mayor poder de negociación en precios y los aliados comerciales. Además, ha sido objeto de programas y ayudas del gobierno, que han beneficiado a grupos organizados alrededor de esquemas asociativos. En la región operan bajo dinámicas asociativas alrededor del café la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), cooperativas como Cadefihuila, Coocentral, entre otros. Según los datos de la FNC, el Huila cuenta con más de 80.000 cafeteros y alrededor de 153.000 hectáreas dedicadas al cultivo de café, haciendo que el producto le signifique al departamento el 7,8% de su PIB y el 48% de sus exportaciones.

Desde 1973 nació en la zona sur del departamento la cooperativa Cafisur. Esta empresa, así como otras cooperativas como Cafihuila en Neiva, Coocentral en Garzón y Cooccidente en el occidente del departamento, las cuales funcionaron bajo un esquema creado por la FNC en donde durante muchos años se les compraba el café y se les pagaba una comisión por ofrecer la “Garantía de Compra”. En 1991, a raíz de la ruptura del Pacto Cafetero, dicho esquema se volvió inviable. En el 2000, Cafisur, Cooccidente y Cafihuila por orientación de la FNC se fusionaron para convertirse en lo que hoy se conoce como Cadefihuila. Coocentral decidió mantenerse independiente y se fortaleció sobre todo en el centro del departamento.

Después de este proceso, Cadefihuila comenzó a ejercer una gran influencia en el sur del departamento y actualmente cuenta con cerca del 7% de los cafeteros de esta región del Huila como asociados. Sin embargo, estas cifras revelan que hay una importante proporción de cafeteros que no están asociados y que trabajan de manera individual. De este sector de cafeteros nació la idea de la Cooperativa Multiactiva de Caficultores del Sur Colombiano, Cafisurcol, pensando en la creación de una tercera cooperativa que se encargara del sur del Huila y de algunos sectores del Caquetá y Putumayo. De este modo, figuras como Carlos Mauricio Mosquera, Teódulo Guzmán y Ricardo Calderón<sup>10</sup> empezaron a acompañar a un grupo de productores buscando revivir la desaparecida Cafisur.

<sup>10</sup>. Estas son personas de influencia en el negocio cafetero en la región y con contacto con entidades en Bogotá como FINAGRO.

Fue así como se inició el proceso de la cooperativa, dando pie a una convocatoria para formar una asamblea general. Uno de sus actuales asociados recuerda el proceso de convocatoria:

Se convocó a una asamblea general por la radio. Se avisó en Pitalito, y ese día en la primera reunión, más o menos 150 personas asistieron. Mucha gente, a mirar, y mucha gente con inconformismo por la parte organización que había en el sur del departamento del Huila. No teníamos una cooperativa que nos representara directamente. Sabíamos que estaba Cadefihuila, pero allá, en su cuento, haciendo negocio con el café de nosotros mismos. De esa reunión surgió que el inconformismo que había era grande, no sólo de unos tres o cuatro, sino que todo el pueblo estaba con la misma inquietud, y fue donde empezamos, fue cuando dijimos: bueno, vamos a formar una cooperativa, vamos a organizar los líderes (Entrevista, 2016).

Se conformó un grupo de 33 representantes, integrado principalmente por tres personas de cada uno de los 10 municipios del sur del Huila. Este comité, con el apoyo de Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila (Asocoph), creó los estatutos e inició el proceso de conformación legal de Cafisurcol. Después de esto, el 11 de septiembre de 2015 Cafisurcol nació legalmente, nombrando como gerente de la cooperativa a José Joaquín Ordóñez<sup>11</sup>. En palabras de uno de sus asociados, “nosotros arrancamos con una ilusión, tenemos un gerente que lo hemos buscado nosotros mismos, y arrancamos en esta organización por querer buscar un mejor futuro para todos nosotros, pero no es que tengamos mucha experiencia. Vivimos aquí trabajando a ver qué podemos producir” (Entrevista, 2016).

Es importante mencionar que durante el trabajo de campo las investigadoras con los miembros de Cafisurcol se definieron la Misión, la Visión y la Historia de la cooperativa, que son guías claves para entender su accionar actual. Como Misión, Cafisurcol se plantea “ser la cooperativa que represente y beneficie a los caficultores del sur del Huila, a través de cuatro pilares: la exportación directa de cafés especiales, la promoción del cooperativismo, el cuidado del medio ambiente y el acceso a insumos. El objetivo principal es constituir un canal de comercio justo y equitativo donde el mayor beneficiado sea el productor”. Por otro lado, como Visión se plantean que “en el 2026 Cafisurcol le proveerá a sus afiliados apoyo y asesoría técnica, mejores precios en insumos por medio de convenios directos con proveedores, respuestas a las crecientes problemáticas ambientales ligadas al cultivo del café, y sobre todo, una plataforma para darse a conocer como productores en donde se dé un comercio justo de manera directa con el exportador.” Además, buscan “ser una competencia fuerte en la región, con presencia en los diez municipios del sur de Huila y con sucursales en municipios cafeteros del Caquetá y de Putumayo”.

A pesar del poco tiempo que lleva operando la cooperativa, esta se ha involucrado en exportaciones de gran tamaño de cafés especiales. Es así como dentro de sus once meses de existencia, ha realizado cuatro operaciones: la primera con la empresa Cofco, en donde se enviaron 5.000 kg de café, la segunda y la tercera con Lohas Beans, de un contenedor de café cada una, una con un costo de COP 185 millones y la otra de COP 195 millones. La última comercialización de gran tamaño se realizó por medio de Sweet Latitude, en donde se enviaron 11.000 kg de café. La comercialización de estos altos volúmenes movilizados ha sido realizada gracias a los adelantos por parte de los exportadores, que les han facilitado el capital por la buena reputación del gerente en el mercado de café especial.

<sup>11</sup> José Joaquín Ordóñez es administrador de empresas y especialista en Evaluación de la Calidad del Café. Lleva muchos años involucrado en el tema de la cata de cafés especiales, incluso en el 2014 representó al país como catador en el Campeonato Mundial de Catación de Melbourne. Este gerente fue escogido debido a que Cafisurcol estaba buscando a alguien que supiera del tema del negocio del café especial y de su comercialización.

## 2 | 2.1.2 DINÁMICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN CAFISURCOL

Para entrar a analizar las dinámicas de la asociatividad en el caso de Cafisurcol es importante entender primero cómo se organiza la cooperativa. Como ya se ha mencionado, Cafisurcol cuenta con un gerente, José Joaquín Ordóñez, cuya reputación dentro de la cooperativa e internacionalmente ha sido clave dentro de los procesos administrativos. El Consejo Administrativo de la cooperativa se reúne mensualmente para discutir temas varios de interés general y es también el espacio donde el gerente socializa los estados actuales de las negociaciones y comercializaciones que se están llevando a cabo. Por otro lado, Cafisurcol tiene unos estatutos que juegan un papel clave en las dinámicas internas del Consejo Administrativo y en las relaciones con los diferentes asociados.

Los estatutos tienen tres secciones principales. La primera trata de cómo convertirse en asociado. La elaboración de esta sección trajo problemas sobre todo en el establecimiento del monto de la cuota. Tomando en cuenta que el interés de Cafisurcol está principalmente en pequeños y medianos productores, se intentó establecer una suma que no fuera tan alta con el fin de que los pequeños pudieran cubrirla. “La afiliación inicialmente fue de 280.000, que estaba más dada al pequeño productor que para el mediano o el grande. Ha ido incrementando, pero ha sido más pensando en los pequeños cafeteros” (Entrevista, 2016). Actualmente, la cuota de inscripción está en COP 308.000 y adicionalmente el asociado debe realizar aportes anuales, que constan de la mitad del valor de la cuota de afiliación sumada al incremento del salario mínimo.

La segunda sección establece que para inscribirse y mantenerse hábil dentro de la asociación, los miembros tienen que estar al día con el pago de su afiliación y radicar en la oficina los papeles respectivos (registro en Cámara de Comercio, Registro Único Tributario y cédula). Para esto, se les exige el RUT a las personas que están comenzando a ofertar los cafés. Es importante resaltar que el asociado no está obligado a venderle ninguna porción de su producción a la cooperativa, el asociado es libre de comercializarlo por otro canal si no está de acuerdo con el precio ofrecido en Cafisurcol. Esto abre paso a diferentes consideraciones en torno al tema de la fidelidad de los asociados con sus diferentes asociaciones o cooperativas.

Por último, en la tercera sección se habla de los beneficios del asociado. En esta se resaltan sobre todo la comercialización del café a un precio competitivo y a futuro, la posibilidad de acceder a un capital y a precios más bajos en fertilizantes. Adicionalmente, se han construido otros comités que buscan ser trabajados por la cooperativa: el comité de educación, el comité ambiental y el comité de exportación y comercialización. Para indagar en estos se han asignado líderes pertenecientes a la cooperativa para cada uno de estos comités.

A pesar de esto, es importante mencionar que los temas alrededor de la economía solidaria aún no se han trabajado mucho en la cooperativa. Dentro de las entrevistas y los ejercicios realizados en campo, este tema se resalta como uno de los aspectos a mejorar, pero no ha habido muchas acciones concretas hasta el momento. No se ha dado ninguna capacitación en el tema ni se han realizado actividades planteadas con el fin de fortalecer acciones en temas de economía solidaria. Esto además, se vincula a la línea de los hallazgos que han dado cuenta de que el objetivo principal hasta el momento es la comercialización y los vínculos y lazos sociales entre los asociados son aún débiles. Vale la pena anotar que además de la falta de capacitación en economía solidaria, algunos de los asociados pertenecen simultáneamente a Cadefi-



huila y a otros grupos asociativos, lo que puede afectar la falta de sentido de pertenencia de la cooperativa. No obstante, hay muchas expectativas sobre los beneficios que la cooperativa puede traer a los asociados a futuro.

Por otro lado, el gerente tiene una muy buena aceptación interna pues es él mismo quien se encarga de catar el café y de decidir la calidad necesaria para que sea comercializado como café especial. Esto ha sido posible por su conocimiento en el tema de la cata de cafés especiales y sus relaciones cercanas con los negociantes colombianos y con los exportadores. Adicionalmente, otras personas clave para el funcionamiento de Cafisurcol son el presidente del Consejo de Administración (César Augusto Martínez), el secretario del Consejo de Administración (Jaime Cabrera), una asesora contable y fiscal (Norberi Parra) y líderes cafeteros que participan activamente en las reuniones administrativas. Actualmente, estos se reúnen durante el primer viernes de cada mes en la sede de la cooperativa en Pitalito que funciona a su vez como café y restaurante.

Además de considerar lo que ha quedado pactado en los estatutos y en la forma de organización de la cooperativa, es clave dar cuenta de diferentes valores, visiones y expectativas. En primer lugar, a lo largo del trabajo de campo se hizo evidente que el propósito principal que planteó Cafisurcol para asociarse en un inicio fue la idea de ofrecer una comercialización por medio de exportación directa. Los beneficios que busca como cooperativa son a partir del proceso de comercialización, haciendo que este sea un tema crucial dentro de sus operaciones y dentro de su organización. De hecho, Cafisurcol se planteó como cooperativa y no como grupo asociativo porque la meta y la visión es convertirse en la comercializadora final, es decir, la exportadora encargada de todo el proceso que esto conlleva. La figura de la cooperativa, en contraposición a la asociación, les permite que los beneficios vayan directamente a sus miembros y también abre campo para que se establezcan como una competencia en la región. Esto además hace que el logro de vínculos comerciales en otros países se haya convertido en una prioridad evidente para la cooperativa.

Por otro lado, se ha visto que el aspecto ambiental es uno de los valores que la cooperativa quiere promover, pues lo consideran como una retribución a la región, de manera que los productores puedan tener fincas con producciones ambientalmente sostenibles y responsables. Esto además se puede entender por la necesidad de descontaminación que tiene la región. Como afirma uno de los asociados, “necesidades son muchas, pero la principal es la descontaminación. Porque si la [Corporación Autónoma del Alto Magdalena] CAM llega con unas multas gravísimas y nosotros no estamos preparados, no sé cómo iremos a hacer ahí. Esa es otra deuda que tenemos nosotros” (Entrevista, 2016). En otra de las entrevistas, Ordoñez mencionó que Pitalito es ahora escenario de agenda de trabajo para el cambio climático, y se ha evidenciado la incidencia de estos temas en muchas instituciones que han puesto los ojos en Pitalito para hacer de la caficultura algo armónico con el medio ambiente.

Cabe resaltar, como se mencionó anteriormente, que la cuota de mercado de Cafisurcol aún es limitada y son consciente de que al asociado le saldría más rentable venderle directamente al comercializador nacional que hacerlo por medio de la cooperativa. Esto los obliga a buscar canales de exportación en donde haya la menor cantidad de intermediarios y a manejar comercializaciones que hasta el momento no utilizan todo el café que se produce:

La cooperativa solamente piensa mover 100.000 kilos este año; esa fue la meta que socialicé en la última asamblea. 140 o 150.000 en esta cosecha, esa fue la meta. Ya vamos comercializando alrededor de 60.000, entonces nos quedarían los 100.000 kilos por comercializar y cumpliríamos la meta. Es decir que nosotros no le hemos prometido al asociado que le vamos a vender el 100% del café que produzca. De pronto lo haríamos más adelante, cuando seamos más sólidos. Por ahora, solamente podemos llegar con una participación de la producción. Estamos en una capacidad de producción de 1.700.000 kilos y solamente vamos a comercializar 160.000. Es una cifra muy pequeña para la capacidad de producción que hay (Entrevista, 2016).

Para lograr sus objetivos de comercialización hay que ver los hallazgos de la investigación concernientes al proceso de compra y recolección del café de los asociados. Para poder comprarle el café a los asociados, la cooperativa sigue una serie de pasos con la intención de facilitar el proceso y controlar el café que vende. Inicialmente, el cafetero le lleva una muestra de sus lotes al laboratorio operado por la cooperativa. Allí, José Joaquín Ordóñez y sus ayudantes le hacen las pruebas de catación correspondientes para poderle decir al cafetero la calidad de café con la que cuenta y sus opciones de venta por medio de la cooperativa, según parámetros establecidos. Si el café pasa el filtro de calidad, se llama al caficultor nuevamente para que se le pueda decir en qué categoría puede comercializar el café y a qué precio. Lo anterior, con la intención de darle la libertad al productor de vender su café al precio ofrecido o llevarlo a otro lugar. En cuanto al pago, como la cooperativa todavía no tiene el capital suficiente, José Joaquín Ordóñez explica que:

Se le hace un anticipo [al productor] dependiendo de sus necesidades. Si el señor digamos trae 500 kilos, y de esos 500 el señor necesita pagar un millón de pesos urgente a los trabajadores, le abonamos el millón, porque esos 500 kilos pueden costar alrededor de 4 millones. Le podemos abonar un millón a esa deuda, y cuando ya hemos negociado el café, reliquidamos las otras 3 cargas (Entrevista, 2016).

El estudio de la asociatividad en Huila (cooperativas, grupos asociativos, entre otros) muestra que el principal incentivo y motivo para la asociación de productores de café en este departamento es la comercialización.

### 2 | 2.1.3 EXPERIENCIA DE CRÉDITO

Cafisurcol, por su poco tiempo de constitución, no ha tenido experiencia de crédito. Es por ello que se estudiaron otros casos, distintos a los de esta cooperativa caso de estudio delimitado, aprovechando la gran presencia de grupos asociativos y de cooperativas de cafeteros con resultados muy interesantes alrededor del tema de la asociatividad.

#### 2 | 2.1.3.1 Grupo Asociativo San Roque – Oporapa, Huila

El Grupo Asociativo San Roque es una organización del Huila que lleva más de 30 años de existencia e incursionó en el negocio del café a partir de los años noventa; antes se había especializado en árboles frutales. Iniciaron con 17 asociados, alcanzaron a tener más de 200 hacia el año 2000, y actualmente cuentan con alrededor de 60 asociados. La organización maneja tanto cafés especiales como cafés corrientes, pero apuntándole siempre a la buena calidad, pues cuentan con certificación FLO.

Uno de sus principales aliados comerciales es Virmax, una de las exportadoras que maneja los mejores precios a cambio de una excelente calidad y trazabilidad del producto. Aunque se le da prioridad al producto del asociado, San Roque le compra a otros caficultores. Intentando generar sentido de pertenencia y beneficios para los asociados, San Roque les provee un seguro de vida con Seguros Bolívar, en donde se le da COP 100.000 a cada asociado. Igualmente, el asociado recibe una bonificación semestral de COP 5.000 por cada carga vendida, o de COP 10.000 si ésta fue vendida a Virmax. También, acceden a recursos del fondo rotatorio que fue producto de una Alianza Productiva. A cada socio se le pide una cuota de ingreso de COP 57.000 por hectárea, que no es devolutiva, y un salario mínimo por cada hectárea, que se le llama cuota de trabajo y es con la que el asociado cuenta para poder pedirle préstamos a la asociación, como si fuese una especie de ahorro.

San Roque accedió a dos créditos asociativos, uno en 2005 y otro en 2007. El primero de éstos por valor de COP 250 millones fue solicitado para la edificación de la asociación y recibieron el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR). El segundo, de COP 265 millones, fue redistribuido entre los asociados. Este segundo crédito lo recibieron antes de haber terminado de pagar el primero, por sugerencia del mismo BAC. Sin embargo, debido a una coyuntura externa –caída del precio del dólar y el alza de los costos de producción del café– se presentaron problemas en los pagos de los asociados, que llevaron a San Roque a una delicada situación financiera, como recuerda uno de sus directivos:

Ese fue el error que se cometió en su momento. Nosotros, afortunadamente, en ese entonces llegaban los sobrepuestos que teníamos, entonces de ahí descontábamos. Pero hubo gente que no vendió café, hubo gente que no pagó, entonces quedaron los remanentes que la asociación tuvo que pagar. [...] [Aprendimos de] los filtros que se le hacen a la gente. Ahora, ¿a quién se le presta? Hay socios que no venden café, pero sí vienen a decir 'présteme'. Entonces, cuando usted venda café y haga un buen ejercicio, se le presta. En este momento, tenemos 20 o 30 personas a las que les prestamos, de 60 que hay (Entrevista, 2016).

Después de mucho trabajo, San Roque logró recuperarse de su crisis financiera y resurgir económicamente. En el 2012 intentaron obtener un tercer crédito con el BAC por COP 500 millones, pero la experiencia no fue para nada exitosa. Uno de sus directivos manifiesta que: “Nosotros estábamos moviendo COP 6.000, 5.000 millones. Pusieron cualquier cantidad de trabas. Duramos seis meses [...] y el contador cambie y cambie cosas. Lo devolvieron por letras, que le faltaba el “de” (en “de” San Roque). Hasta ahí llegamos, ahí dijimos no más” (Entrevista, 2016).

Esto llevó al grupo a explorar nuevas alternativas, y desde el 2013 están trabajando con créditos de la Fundación Rabobank. El nexo con la fundación holandesa se hizo a través de una exportadora, la CCA. Con los fondos de Rabobank, San Roque ha retomado el ejercicio de hacerle préstamos a sus asociados, pero con filtros mucho más rigurosos y con herramientas legales/formales. Como explica uno de sus directivos: “A quienes reciben un préstamo de la asociación ahora se les pide un pagaré, letra y fiador. Además, se les entrega un acta de entrega, cuando el préstamo es de insumos. Los intereses son del 1% mensual, con comodidad de pagos y con plazo máximo de un año” (Entrevista, 2016). Los préstamos se hacen en efectivo durante época de cosecha, y en insumos durante época de cultivo.

### 2 | 2.1.3.2 Grupo Asociativo Asprotimaná – Timaná, Huila

Asprotimaná fue creada hace 15 años y sus operaciones de compra de café, especiales y estándar, cubren a los municipios de Timaná, Elías, Suaza, Pitalito y Tarqui (Huila), y cuentan con más de 600 asociados. Hasta la fecha, han manejado dos créditos con la Fundación Rabobank, y son la organización con mayor cupo disponible dentro de las que han trabajado con esta. Empezaron con posibilidad de acceder a COP 300 millones, y hoy tienen la posibilidad de acceder hasta a COP 1.500 millones. También cuenta con programas de préstamos para sus asociados y están afiliados a Datacrédito, por lo que están autorizadas como organización a reportar y pueden hacer consultas de los estados financieros de sus asociados. Asprotimaná también cuenta con un equipo para el acompañamiento en asistencia técnica y asesorías en temas contables, un servicio que recibe como beneficio el caficultor afiliado.

Los créditos cortos de consumo provienen de diferentes fuentes como los fondos rotatorios de alianzas productivas y recursos propios fruto de la comercialización. A partir del comportamiento de venta a la asociación se le facilitan cupos que van desde COP 3 millones hasta COP 6 millones. Estos créditos son manejados sin intereses y a manera de compromiso el asociado firma un pagaré de pago oportuno. Por otro lado, la modalidad de créditos cosecha le permite al cafetero recibir una financiación mientras seca su café, para poder así venderle la producción en pergamino y no mojado. Esto le deja mejores ganancias al cafetero y beneficia también a la asociación. Es un crédito muy dinámico, porque el cafetero va pagando y llevando dinero a medida que va entregando la producción de café seco. De hecho, parte del compromiso frente a la organización para mantenerse hábil es venderle al menos el 50% de su producido a Asprotimaná.

### 2 | 2.1.3.3 Coocentral

Coocentral es una cooperativa multiactiva que opera en el centro del departamento del Huila. Su sede principal está en Garzón y cuenta con casi 4.000 asociados. Además de ser una plataforma de venta de café, la cooperativa ofrece asistencia técnica, venta de insumos, préstamos en diferentes modalidades, programas destinados a la educación, salud, pensiones, seguros de vida y pólizas exequiales, mejoramiento de infraestructura, entre otros. Algunos de estos son financiados por las bonificaciones de sellos como FLO, otros provienen de excedentes propios.

Para convertirse en un socio de la cooperativa y mantenerse hábil, el caficultor debe cumplir con una serie de requisitos. Principalmente, éste debe tener al menos una hectárea de café sembrada, con posibilidad de crecer a dos hectáreas. La cuota inicial es el precio de una o dos arrobas de café, es decir, alrededor de COP 200.000. Una vez inscrito, el productor debe asistir a una capacitación en cooperativismo, y recibir a un enviado de la cooperativa en su finca para que éste pueda estimar su capacidad de producción. Finalmente, le debe vender al menos el 50% de la cosecha a la cooperativa para mantenerse hábil.

Internamente, Coocentral maneja una serie de préstamos a sus asociados con recursos propios, con plazos de seis meses. Una de estas modalidades es prestarle el 100% de sus aportes, que son de un millón de pesos en promedio. Otra opción es prestarle de tres a cinco veces sus aportes y como garantía se le pide un fiador, un pagaré firmado y haberse desempeñado bien como socio, es decir, estar al día con los aportes y haberle vendido café a la cooperativa. Ambos préstamos son entregados en insumos. Hay una opción en donde se entrega dinero en efectivo al asociado es el pago por adelantado

de su cosecha que sólo puede usar para pagar mano de obra. El asociado le anuncia a la cooperativa la cantidad aproximada que espera producir, y a partir de ahí se le da el dinero para pagar la mano de obra. En este arreglo no se fija el precio, sino el volumen que será entregado.

La cooperativa ha manejado ya varios créditos bajo la figura de integrador del FINAGRO. La experiencia de crédito asociativo de Coocentral en Garzón confirma lo dicho por la funcionaria en Pitalito:

Se hizo el desembolso por COP 1.000 millones para la ampliación de la central de beneficio, para la central de secado que se está haciendo a las afueras. Fuimos clasificados como pequeños gracias a esa reestructuración (nueva resolución de FINAGRO) y se separó un ICR del 30% [...] Fue muy pero muy ágil, fue simplemente llenar la solicitud, hacer una planificación para presentar el respectivo proyecto que era muy sencillo, se fue al estudio de crédito en Neiva porque el gerente de acá no tiene la potestad para eso y en menos de 8 días aprobaron el crédito. Lo sacamos a nombre de la Cooperativa, pero el crédito no se va a distribuir hacia los asociados para luego hacer el retorno, sino que lo pide la organización como tal para hacer inversión. Entonces responde la administración de la cooperativa en este caso (Entrevista, 2016).

#### 2 | 2.1.3.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Utrahuilca

Utrahuilca ha otorgado créditos asociativos a cinco organizaciones, en múltiples ocasiones. Como menciona uno de sus directivos: “estos créditos se realizaron en el 2011 (...). Ahora se otorgan más que todo a personas naturales. Las asociaciones que pidieron esos créditos han vuelto a sacar otros, pero no han venido nuevas asociaciones a pedirlos” (Entrevista, 2016). Todos se otorgaron cuando comenzó el convenio con FINAGRO en 2011, y ninguno supera los COP 20 millones. Estos créditos han sido solicitados para inversión en un bien común (infraestructura para secadero mecánico).

Utrahuilca hace una lectura de los créditos asociativos como un servicio financiero para la asociación como persona jurídica, y no para sus asociados de forma individual. Es por ello que en el proceso de solicitud de crédito, la consulta en centrales de riesgo se le hace a la empresa como persona jurídica, al representante legal y al tesorero, y no a los miembros de la organización. Una de sus funcionarias menciona que: “cuando hacemos gestiones de cobro, nosotros no llamamos a los socios, sino a la asociación como tal y a su representante y tesorero” (Entrevista, 2016). Si la asociación queda mal en los pagos, esta es la que queda reportada; es decir, la responsabilidad recae sobre el representante legal y el tesorero, quienes son los encargados de la administración del negocio.

La funcionaria dice no haber tenido experiencias negativas con los créditos asociativos: si bien algunas veces se han atrasado en los pagos, la situación nunca ha llegado a cobro jurídico, lo que, por el contrario, sí ha pasado con los créditos individuales. Según la funcionaria esto se debe a que:

Hay una ventaja con las asociaciones y es que ellos tienen su propiedad, y ahí tiene uno de dónde agarrarse, por decirlo así. Nosotros con FINAGRO no ha sido mucho lo que hemos luchado porque nos hemos cuidado en eso, en colocar muy bien los créditos. A personas que uno los mire que están bien, que tienen su bien raíz, que son como organizaditos, porque es que uno con un documento se arriesga mucho. Porque usted puede tener un documento, pero la propiedad puede estar a nombre de otra persona ante la notaría (Entrevista, 2016).

### 2 | 2.1.3.5 Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito – Coolac

Coolac se encuentra en proceso de convertirse en intermediario financiero de FINAGRO y cuenta con experiencia en la colocación de créditos individuales y asociativos. Para la solicitud de crédito individual, es un requisito estar afiliado a Coolac. Según el directivo de Coolac, el mecanismo para establecer el cupo es el siguiente: “si la persona solicita un COP 1 millón, y nosotros prestamos 10 veces sus aportes, significa que debe tener COP 100 mil en aportes sociales. Si el cliente no coloca sus aportes, nosotros se los deducimos del crédito, o sea que le entregaríamos COP 900 mil” (Entrevista, 2016). Las garantías para un crédito entre COP 1 y 5 millones son un bien raíz con su escritura libre, los ingresos suficientes y el bajo endeudamiento. La cooperativa no exige un codeudor, pero cuando la persona sólo tiene un documento de sana posesión, sí se le exige presentar un codeudor. Para créditos de más de 55 salarios mínimos, se exige una garantía hipotecaria. Para el pago de los créditos, la cooperativa ofrece tres posibilidades: mensual, bimensual o trimestral.

Cuando la persona va a solicitar un crédito, Coolac les da asesoría sobre el tema explicándole el *trade-off* que existe entre plazos demasiado largos con cuotas bajas y el valor de los intereses. También, antes de otorgar el crédito, un funcionario de la cooperativa se encarga de visitar la finca de la persona para corroborar que ésta realmente está pidiendo el dinero que necesita, y no montos exagerados.

En cuanto a las experiencias de crédito asociativo, Coolac no ha vuelto a realizar éstos por la dificultad con el compromiso de los asociados en el pago. El proceso del crédito consistía en reunir a la gente de un barrio o en una vereda y presentarles la opción de que si unos necesitaban COP 3 millones, otros COP 2 dos y otros COP 1 uno, se promediaba y se le entregaba la misma cantidad a todos. El monto se le entregaba a cada individuo, pero todos eran responsables por el total del crédito, pues todos debían firmar el pagaré. De esta manera, si uno no pagaba todos quedaban reportados, y dada la eventualidad de hacer un cobro jurídico, existía la opción de que todos resultaran demandados. En uno de los créditos, un individuo se atrasó con el pago, y los demás decidieron pagar entre todos su cuota para no quedar reportados. Con respecto a esto resalta que “por eso es buena la cuestión de los aportes en las cooperativas, porque pueden cubrir parte de la deuda”.

Una experiencia positiva que tuvo la cooperativa al otorgar un crédito asociativo fue para la construcción de un acueducto veredal, en el que se buscó que cada quién se hiciera responsable por una porción del dinero, pero este le fue entregado a la Junta de Acción Comunal para administrarlo.

### 2 | 2.1.3.6 Fundación Rabobank

En 1974 se fusionaron las cooperativas bancarias holandesas Coöperatieve Centrale Raiffeisen Bank (CCRB) y Coöperatieve Centrale Boerenleenbank (CCB), para formar el Banco Rabobank. Parte de dicho acuerdo consistió en juntar las fundaciones de las dos instituciones creando Stichting Steun Rabobanken (SSR; la Fundación de Ayuda Rabobank) para continuar financiando cooperativas en países con población vulnerable.

El objetivo principal de Rabobank ha sido promover la visión cooperativa de la organización Rabobank apoyando proyectos en Holanda, pero sobre todo en países en vía desarrollo. Desde sus inicios, los proyectos de la fundación han sido financiados con fondos provenientes de la contribución anual de una parte de las ganancias de las filiales locales del banco y, desde el año 2000, con el equivalente al 0,5% de los beneficios de Rabobank Holanda.

Al día de hoy, esta institución opera como una organización sin ánimo de lucro en 25 países donde realiza alrededor de 200 proyectos por año. Uno de ellos es Colombia, donde se iniciaron actividades en los departamentos de Huila y Cauca en 2012. El objetivo en el país es mejorar la calidad de vida de los productores a través del impulso de su capital de trabajo, puesto que esto se traduce en una mejora de los precios de venta. Una vez se consoliden los proyectos, la gama de servicios financieros puede aumentar, ya sea con préstamos para inversión o individuales.

Estos créditos podrían llamarse asociativos en la medida en que sólo pueden acceder a ellos grupos o cooperativas de agricultores ya consolidadas. La escogencia de las cooperativas beneficiarias de los préstamos de la fundación se basa en la experiencia del director, la existencia de una relación comercial estable con un comprador y la calidad del producto. Una vez se hace dicho filtro, las instituciones seleccionadas deben, por una parte, mostrar como garantía un compromiso comercial firmado por un periodo y una cantidad que equivalga al valor de la deuda con una comercializadora autorizada por Rabobank, luego, si la primera experiencia es exitosa, para el segundo préstamo se abre la posibilidad de que la cooperativa escoja otro comercializador si así lo desea. La visión de la fundación es apoyar a aquellos que aún no cuentan con la fuerza suficiente para acceder a los créditos tradicionales, y su idea es ayudarles a construir ese historial financiero que les abrirá más puertas en el mundo bancario.

Previo a la aprobación del crédito, las organizaciones son visitadas por la Fundación con el objetivo de conocer la infraestructura de la entidad beneficiaria, sus representantes, el nivel de cooperativismo en su interior, si alguno de ellos está reportado en las centrales de riesgo, entre otras. Entonces, se establecen alianzas de al menos cinco a siete años. Durante ese periodo de tiempo se implantan mecanismos administrativos de seguimiento (revisiones de estados financieros, análisis de inversiones futuras, etc.) y se ofrecen cursos de manejo de riesgos. En general, como lo evidencian las experiencias del Huila, el acompañamiento por parte de la fundación es cercano, con un seguimiento constante y personalizado.

Adicionalmente, una vez al año la fundación realiza una visita auditorial a las organizaciones con las que tiene relación, con el objetivo de hacer capacitaciones en el tema financiero y comercial. Según el gerente de Asprotimaná:

A ellos les interesa mucho la generación de empleo, cosa que el Banco [Agrario] no mira. Son tan diferentes los fines de las entidades. Ellos son muy sociales, mientras que acá las entidades les importa el lucro. Desafortunadamente, hasta que eso no se cambie en la filosofía, será muy difícil entenderlo. A ellos les interesa el beneficio de nosotros. Nosotros hacemos reportes sociales de en qué hemos ayudado, a cuántas familias hemos beneficiado. Hacemos un informe casi que trimestral, lo cargamos a una plataforma. Inclusive, eso al final nos puede dar un premio. Hay muchas bondades; como digo, es filosofía (Entrevista, 2016).

Las operaciones se hacen en su totalidad desde Holanda. Rabobank concede préstamos en pesos y asume los riesgos del cambio monetario. Estos rondan entre los COP 200 y los 750 millones y se les denomina en los contratos como "Asistencia Financiera". Al no tener fines de lucro, la tasa de interés es reducida (8% E.A.). Esos recursos se utilizan para financiar los costos de transacción, y de otros asociados a los créditos otorgados en los que incurre la Fundación. El plazo de pago es de un año, y éste debe ser hecho en su totalidad al término del contrato y no en cuotas. Además, vale la pena resaltar que los desembolsos se hacen según las necesidades de los productores.

Si una parte de los fondos corresponde a una etapa del proyecto a la que aún no se ha llegado, no son transferidos. De esta manera, el costo asociado al uso del capital se reduce a favor de los participantes. Esto demuestra que la Fundación no busca competir en el mercado, sino crear experiencia financiera en las cooperativas participantes.

Si los beneficiarios tienen un comportamiento ejemplar con el primer crédito, la Fundación Rabobank les amplía el cupo de ahí en adelante y les ofrece líneas de crédito para inversión. Tal ha sido el caso del Grupo Asociativo Asprotimáná, que en la actualidad cuenta con un cupo de COP 1.200 millones, con apoyo para los proyectos de construcción de infraestructura con un plazo de hasta cinco años y con períodos muertos sin pago de intereses.

De los 127 proyectos vigentes en 2016 alrededor del mundo, sólo cuatro están en mora. Estos ya están en proceso de reestructuración. Las cooperativas que se encuentran en esa situación son conscientes de las ventajas a las que están accediendo, por lo que tienen una gran disposición para resolver el problema cuanto antes. Gracias al acompañamiento cercano de la Fundación Rabobank, es posible prever dificultades antes del fin de los plazos de pago, por lo que se ha logrado evitar una tasa de siniestros mayor.

De acuerdo con las conversaciones que se tuvieron con varios de los grupos que han accedido a esta Asistencia Financiera, el proceso resulta muy sencillo, como cuenta el representante legal del Grupo Asociativo San Roque:

Hay una compañía que se llama CCA (comercializadora/exportadora). Me citaron en un momento a una reunión para que les vendiera café corriente, aunque el tema de nosotros es de cafés especiales. [...] Me invitaron a una reunión y en esa estaban los de la Fundación Rabobank. Nos hablaron del tema. Me dijeron solamente 'présteme estados financieros, declaración de renta, el flujo de caja para ver cómo están' y ya, no fue más. Nos conocimos en noviembre del 2013 y el crédito ya estaba para mayo del 2014. Ellos nos visitaron en enero, entregamos toda la documentación y en abril ya estaba aprobado el crédito, en mayo ya nos lo desembolsaron (Entrevista, 2016).

En el caso de San Roque, como la CCA fue la que los contactó con la fundación, el grupo estaba obligado a firmar el contrato de comercialización con esta compañía. Sin embargo, para el segundo crédito tuvieron la posibilidad de elegir con quién quería comercializar. Es importante resaltar que este contrato no es de venta a futuro, es decir, que el café se paga al precio del día en que se entregue, y no al precio del día en el que se firmó el contrato. Otro beneficio que trae el acceso a crédito con la fundación es el desembolso en dólares, pues el grupo puede decidir estratégicamente cuándo cambiar el dinero. No obstante, la deuda queda en pesos colombianos para evitar que ésta incremente con la fluctuación de la tasa de cambio.

Cafisurcol, por su parte, tiene un gran interés en establecer relaciones con Rabobank, pues al ser una cooperativa tan joven sabe que no puede acceder a un crédito con la banca nacional. El primer contacto se estableció a través de Cofco, una multinacional con la que llevan trabajando desde su constitución. Con respecto a esto, José Joaquín Ordóñez cuenta que:

La doctora Patricia Marión, que es muy amiga de la comercial en Latinoamérica de Rabobank, de la doctora Isabelle [Vanderbeck], nos sugirió como una nueva empresa que podía estar en proceso para capitalización. Rabobank me contactó y me dijo que si estaba interesado en hacer el proceso con ellos para poder obtener la financiación de unos



recursos para poder mover el tema del café, y yo le dije que sí. Automáticamente, quedamos registrados con Rabobank y me ingresaron a un plan de capacitación de riesgos en pos-cosecha. La hice en Timaná con Asprotimaná, ellos ya están manejando ese capital. Rabobank tiene muy buen concepto de empresas en Colombia, y especialmente en el Huila les ha ido muy bien con los capitales. Los capitales que han traído al Huila ha sido gente muy responsable, y eso ha acreditado al departamento para tener mayor financiación (Entrevista, 2016)<sup>12</sup>.

## 2 | 2.2 CASO CORTIPAZ, EL CARMEN DE CHUCURÍ -SANTANDER

### 2 | 2.2.1 HISTORIA

En diferentes municipios del departamento de Santander existió desde los años 60 una gran influencia del cooperativismo como modelo de desarrollo local impulsado en un principio por la iglesia católica. Esto incentivó la creación de diferentes cooperativas a lo largo del departamento generando muchos casos de éxito desde los años 60 hasta el final del siglo XX. El municipio de El Carmen de Chucurí no fue la excepción del movimiento cooperativista en Santander y Cortipaz es uno de sus casos de éxito. Además de esto, es fundamental la relación que tiene la historia de esta cooperativa con el conflicto armado colombiano, pues para la época en la cual se remontan sus orígenes, El Carmen de Chucurí sufría una asonada de violencia resultante del enfrentamiento entre la guerrilla del ELN y diferentes grupos paramilitares.

Fue en este contexto que en 1990, 25 productores de cacao líderes en el volumen de producción, decidieron crear la primera Asociación de Productores de Cacao de El Carmen de Chucurí (Aprocar). Esta asociación buscaba fortalecer a los productores de cacao ofreciendo acompañamiento técnico y comercial para garantizarles la participación justa en un mercado legal e impedir la propagación de cultivos ilícitos en el municipio. Sin embargo, por los altos índices de violencia del lugar, la comercialización de cacao se estancó. Esta situación sirvió para el fortalecimiento de lazos sociales y comunitarios a través de la producción cacaotera que perduró y se extendió a tal punto que en 1999 los mismos líderes de Aprocar decidieron crear la Corporación Tierra para la Paz del Magdalena Medio (Cortipaz).

Es así como surge Cortipaz, que dadas las circunstancias y el contexto del municipio se planteó como objetivo, además de la comercialización de cacao, aliviar el poco acceso a la propiedad de la tierra por parte de familias rurales y víctimas del desplazamiento producto de la violencia en el país. Coincidían en que para frenar la expansión de la violencia debían facilitar el acceso a tierra y las oportunidades para la siembra de cultivos lícitos (cacao principalmente) a los habitantes más necesitados. Uno de los asociados a Cortipaz analiza el significado de la sigla con la que se conoce a la Corporación, diciendo que “Cortipaz quiere decir: cortar con la guerra y avanzar en la paz”. En sus inicios Cortipaz fue apoyado por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) constituyéndose junto con Aprocar en el primer “Laboratorio de Paz”<sup>13</sup> del municipio. Con este impulso Cortipaz logró dar inicio a sus operaciones e ir incrementando su número de asociados y sus cifras de comercialización. En palabras de uno de los entrevistados, “Cortipaz nace realmente por la necesidad de la gente de acceder a la tierra; o sea, esa es la filosofía y el objeto principal de la corporación es que las familias que no tienen tierra puedan acceder a un pedacito a través de unos procesos colectivos” (Entrevista, 2016).

12. Es importante mencionar que estos grupos asociativos realizan actividades financieras sin ser vigilados. Esto nos muestra por un lado el dinamismo de las comunidades para responder a las necesidades de recursos financieros y por otro la dificultad de la institucionalidad para hacer frente a estas, y regular las acciones en terreno.

13. Los laboratorios de paz son una herramienta de cooperación técnica de la Unión Europea con Colombia que iniciaron en el 2002 en el Magdalena Medio.

En un comienzo, Cortipaz adquiría fincas de gran extensión (entre 20 y 150 hectáreas) con recursos propios para entregarle parcelas de más o menos de cinco a siete hectáreas a habitantes rurales de escasos recursos. Debido a la llegada de una minera a la zona y a la presión económica por tierras cercanas al casco urbano, los precios de la tierra subieron y por ende Cortipaz tuvo que alejarse cada vez más para lograr una titulación efectiva de las tierras a bajos precios. Alrededor del año 2004, Cortipaz decidió estructurar la primera propuesta de titulación efectiva de tierras para presentarle al BAC. Por ese entonces, la garantía que el banco exigía era que los beneficiarios del crédito debían fiarse uno al otro, y el que debía poner el respaldo material del crédito era el NIT de la organización. Sin embargo, las familias no supieron administrar esos recursos y los gastaron en lo que no debían. Aunque la responsabilidad era individual, el respaldo era de la organización y mucha gente quedó pagando deudas que no eran de ellos porque algunos abandonaron las parcelas. Resumiendo un poco la situación de aquel entonces, uno de los entrevistados relata que:

Eran personas que no tenían recursos, personas que estaban desde cero, jornaleros, solamente con la fotocopia de la cédula; eso era lo que tenían, nada más. Entonces, en ese proceso, la Corporación empieza a ver que hay unas necesidades de trabajar y un apalancamiento financiero, o sea, que verdaderamente las entidades apoyen el desarrollo del campo. Para ese mismo período, en el año 2003, 2004 ya se venían trabajando los temas de incentivos a la capitalización rural del ICR, que eso sale, más o menos, en el año 2000 [...]. Entonces se da una opción buena: que las familias podían acceder a un crédito y, de eso, le hacían un re-descuento del 40% (ICR) si eran pequeños productores. Entonces, como Corporación, se abrió una puerta grande, donde las familias podían tener su tierra, llevarlos al banco, presentarlos al banco, ya teniendo su propiedad y el banco les facilitaba los créditos (Entrevista, 2016).

Fue así como se decidió entonces aplicar una iniciativa dentro de la corporación en la que se comenzó a trabajar en los bancos a través de créditos individuales pero de administración dirigida o controlada. La organización recibía recursos en una cuenta y dependiendo del avance del proyecto se le iban desembolsando estos recursos al productor. Bajo esta modalidad se tramitaron más de 400 créditos, colocando casi COP .000 millones de pesos. La organización primero se acercaba al dueño de la finca con quien negociaba un precio de la tierra y una forma de pago. La mitad del valor de la tierra se la entregaban antes de acceder a la tierra y la otra mitad luego de que los créditos dieran sus frutos.

Lo que queríamos al principio era que nos prestaran poquito para establecer una hectárea de cacao para que los parceleros no quedaran muy endeudados. Es gente que nunca había tenido acceso a tantos recursos. Así, sacamos unas dos parcelaciones donde la gente quedó con un título de 5 hectáreas y un cultivo de cacao de máximo 2 hectáreas establecido pagando únicamente COP 400 mil después del ICR (Entrevista, 2016).

Después de varios años de exitosas operaciones, sobre todo en el acceso a tierra de sus asociados, en el año 2013, la corporación sufrió un periodo de crisis debido a que su gerente tuvo que apartarse por cargos de corrupción, llevándose consigo a una serie de funcionarios y proyectos que desestabilizaron la organización. Dentro de esto resalta la pérdida de 16 trabajadores que se financiaban a través de recursos que producía la misma organización,

los técnicos y compradores de cacao de la corporación se llevaron consigo a algunos productores y la información de procesos que impidieron darle continuidad a los mismos. Además, esto generó una crisis de confianza en la corporación por parte de los asociados. A pesar de esto, con el cambio de gerente, Cortipaz ha vivido una etapa de recuperación de confianza de los asociados y ha logrado volver a normalizar muchas de sus actividades.

Por último, es importante tener en cuenta que con el pasar de los años y el desplazamiento de la violencia, nuevos objetivos fueron priorizándose dentro de la visión de Cortipaz, como es disminuir la migración de los jóvenes hacia las ciudades a través del incremento del empleo rural, proveer asistencia técnica para exportar cacao premium y fino de sabor y aroma y capacitación socio-empresarial con el fin de reducir su dependencia frente a intermediarios externos en condiciones económicas de bajos precios.

## 2 | 2.2.2 DINÁMICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN CORTIPAZ

Para entrar a analizar los rasgos característicos de los procesos asociativos en Cortipaz, es importante detenerse en su organización interna, en sus estatutos y en su visión de las operaciones que realiza. Actualmente, existen alrededor de 600 productores de cacao asociados a Cortipaz, pero solo 125 son socios activos, es decir, que pagan cuota de sostenimiento, y el resto son ocasionales. En Cortipaz la cuota de afiliación es de 15% y los aportes anuales son el 6% del SMMLV.

Cortipaz cuenta con un documento de estatutos permanentes en el que se describe el objetivo social, las actividades susceptibles de ser desarrolladas, los deberes y derechos de los asociados y los canales para su debida administración. Además de esto, una vez al año se realiza una asamblea general donde se explican los proyectos en curso y futuros, los informes financieros y los negocios de exportación, entre otros. Asimismo, en esta asamblea cada dos años se escogen los integrantes de la junta directiva. Esta junta está conformada por: presidente, vicepresidente, fiscal y vocales y se encarga de designar una gerencia que ponga en marcha las actividades de la corporación. Las reuniones de la junta directiva se llevan a cabo mensualmente en la cabecera municipal. La gerencia designada actualmente está a cargo de Luz Mery Gutiérrez.

Dentro de los deberes generales de los asociados cabe resaltar el deber de acatar fielmente los estatutos y reglamentos de la corporación así como el comportarse adecuada y solidariamente en las relaciones con la corporación y sus diferentes miembros y empleados. Como deber se manifiesta el cumplimiento de todas las obligaciones económicas que el asociado adquiera con esta, dentro de las que se incluye el vender a la organización los productos agrícolas sacados de las unidades productivas para contribuir con su sostenimiento. Sin embargo, esto no impide que los asociados vendan a otros compradores por fuera de la organización. También es deber del asociado asistir a la Asamblea General y a todas las actividades convocadas por la organización.

Además de los deberes, los estatutos también incluyen los derechos generales de los asociados. Dentro de estos es importante tener en cuenta que se menciona el derecho a ser informado de la gestión de la corporación, así como el participar de la administración de la entidad y de sus eventos y el poder desempeñar cargos sociales para los que se sea electo. Sin embargo, pese a que estos deberes y derechos estén por escrito en los estatutos, existen obstáculos para su respectivo cumplimiento.

Hoy en día, la gerencia de Cortipaz cuenta con cinco empleados de planta para realizar tareas de búsqueda, formulación y seguimiento de proyectos. Estos empleados también cumplen con tareas como el diseño y la verificación de jornadas de asistencia técnica y actividades de integración de asociados, así como labores de compra y comercialización de cacao, entre otros. Para sus operaciones, la corporación se encarga de buscar recursos a través de convocatorias nacionales e internacionales para luego escoger a la población de asociados que se beneficiarán de dichos recursos. Para esto, Cortipaz se encarga también de contratar el personal necesario para la ejecución del proyecto y de vigilar el buen uso de los recursos.

El grado de acompañamiento de la cooperación depende del tipo de proyecto y de la entidad que lo realice. La corporación ha establecido vínculos con diversas agencias de cooperación y organismos internacionales como FUPAD, PNUD, KOICA y la Fundación Swisscontact. A escala local, sostiene relaciones con otras asociaciones del municipio involucradas en la producción (Aprocar, Aprocafortuna, Fedecacao), transformación (Fuinmucar) y comercialización (Aprocar, Coopecafenor, Fedecaco) del cacao. Igualmente, ha desarrollado proyectos con el apoyo de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí y la Gobernación de Santander, así como con el Ministerio de Agricultura a través de los programas Apoyo a Alianzas Productivas y Transformación Productiva.

En el trabajo de campo se lograron identificar valores y dinámicas internas de la organización que permiten su funcionamiento y otras que deben fortalecerse. Como uno de los valores principales de la corporación, es importante tener en cuenta lo que se ha denominado como “la cultura del buen cacao”. Esto comenzó a establecerse como valor cuando hace cuatro años, mediante la asistencia de Swisscontact, 100 fincas de asociados a Cortipaz comenzaron el proyecto de certificación UTZ<sup>14</sup>. Sirvió para que muchos de los asociados empezaran a fortalecerse en prácticas sostenibles del cultivo de cacao, trayendo como consecuencia una mejor calidad del producto en cuestión.

Esto incentivó una preocupación generalizada por la buena calidad del producto que ha contribuido a mejorar diferentes aspectos de los cultivos y de la producción en general. Además, ha traído sentimientos de orgullo con respecto a la producción de cacao. Es importante recalcar que una de las principales aspiraciones de los asociados identificadas en el trabajo de campo es la de encontrar mejores precios a la hora de exportar en el mercado internacional. La calidad del cacao es un aspecto fundamental en este sentido y por ende “la cultura del buen cacao” ha traído importantes beneficios.

Por otro lado, y también a través de Swisscontact, Cortipaz ha facilitado jornadas de capacitaciones a sus asociados alrededor de temas de identidad colectiva y responsabilidad conjunta. A través de estas y de otro tipo de actividades se han discutido ciertos valores pensados para fortalecer los temas asociativos dentro de la organización. A partir de algunos hallazgos del trabajo de campo y de diferentes ejercicios con los miembros y asociados de Cortipaz se identificaron una serie de principios y valores que guían las aspiraciones de muchos de sus miembros y cuyo fortalecimiento se cree que es clave para mejorar el accionar de la organización. En primer lugar, está el tema de la confianza. Para los asociados es clave garantizar que los demás miembros de la asociación no se roben la plata. Debido a la experiencia previa de corrupción, se ha buscado cada vez incentivar procesos de veeduría interna que aún son débiles. Además, la confianza también se vincula al tema de la fidelización de los productores de la organización. Mucho del trabajo de Cortipaz busca asegurar esta fidelización de los clientes pues las ventas por parte de los asociados son claves para lograr volúmenes de compra suficientes para las operaciones.

14. La certificación UTZ es un programa y una etiqueta reconocida a nivel mundial para el cultivo sostenible de café y cacao en el mundo.

Otro de los valores que ha tenido gran resonancia en el aspecto asociativo de la organización y que se vincula con el tema de la confianza, ha sido la capacidad de resiliencia que se demostró después de la crisis por los casos de corrupción que vivió Cortipaz. Esta crisis trajo muchos problemas al interior de la organización. Sin embargo, con la nueva gerencia se ha hecho un amplio trabajo de empoderamiento de la junta directiva para proponer nuevos mecanismos y formas de reestructurar la organización. Esto se evidencia en un cambio notable que ha ocurrido en los estatutos de Cortipaz para evitar nuevos escenarios de corrupción. Con esto en mente, se puede resaltar el liderazgo de la nueva gerente de la organización Luz Mery Gutiérrez, quien era antes secretaria de Cortipaz. Hoy en día, muchos de los asociados entrevistados en terreno valoran su trabajo, pues manifiestan que por su experiencia conoce muy bien la operación de la organización. Esta admiración pasa también por el hecho de que durante su periodo de mando Cortipaz ha llegado a Asia y Europa.

Otro tema clave en el cual se profundizó en el trabajo de campo y que afecta la confianza de los asociados y el éxito de las operaciones de Cortipaz, es el empoderamiento y el flujo de la información al interior de la organización. Hoy en día la información entre asociados se remite de manera individual desde las oficinas centrales en el casco urbano a través de mensajes de texto, llamadas, difusión voz a voz o personalmente cuando los asociados van a venderle cacao a la organización. Por otro lado, la rendición de cuentas de procesos de exportación o comercialización se lleva a cabo anualmente en la asamblea general o en las asambleas extraordinarias. Sin embargo, aún hay asimetrías de información entre los miembros.

Son destacables la solidaridad o la ayuda mutua en las dinámicas asociativas. El grado de ayuda mutua entre los asociados a la corporación varía de vereda a vereda y depende de diferentes factores. Un ejemplo de la solidaridad llevada a la práctica dentro de las operaciones de la organización han sido los préstamos de trabajadores que se dan entre las diferentes parcelas. Mientras una persona contrata dos o tres obreros para realizar alguna labor en la vereda, los vecinos se enteran y se rotan esa mano de obra adicional. Esto es fundamental pues cada vez la mano de obra es más escasa y, así mismo, esta práctica hace que se construyan lazos de comunicación e intereses comunes entre los asociados.

Otro elemento que ha ayudado a fortalecer la solidaridad y la ayuda mutua entre los asociados es la frecuencia de sus encuentros y la cercanía de sus hogares. El tránsito cotidiano de los campesinos por la zona en donde se encuentran las diferentes parcelas de los productores ha contribuido a la reproducción de lazos sociales más fuertes y estables. Esta relación de cercanía se ha materializado, por ejemplo, con una inversión conjunta que consistió en la construcción de un “aéreo” (teleférico) para facilitar la movilización de carga desde las parcelas hasta la carretera que comunica El Carmen de Chucurí con San Vicente de Chucurí. A pesar de ser una inversión conjunta, el BAC les recomendó tramitar la inversión a través de un crédito individual, debido a la facilidad de diligencia de los documentos, pero el pago lo hicieron los beneficiarios del aéreo por partes iguales.

Adicionalmente, se identificaron otros mecanismos de ayuda mutua que tienen gran relevancia en la cotidianidad de la organización. Dentro de estos resalta la oferta constante de transporte público hacia las veredas. La modalidad mediante la cual se da esta oferta de transporte público consiste en una chiva de aproximadamente 24 puestos en donde la gente se moviliza junto con sus productos hacia el casco urbano más cercano. Todas las veredas

tienen por lo menos una línea diaria. Los buses cobran por persona y por carga, y pueden incluso transportar únicamente la carga de cacao al casco urbano sin necesidad de que viaje el productor. Esta forma de servicio comunitario ha sido de gran utilidad para la comercialización de los productos y para fortalecer el contacto cotidiano entre muchos de los campesinos de la zona.

Por último, es importante mencionar un mecanismo que operó por un tiempo en Cortipaz pero que se acabó por falta de recursos, que fue la estrategia de núcleos veredales. Esta consistía en asignar un líder por vereda al cual se le transmitía la información principal de la organización y que se encargaba de facilitar la comunicación y la interacción de los asociados con el resto de la corporación. Esto contribuyó a estrechar los vínculos entre muchos de los asociados de Cortipaz.

### 2 | 2.2.3 EXPERIENCIAS DE CRÉDITO

Cortipaz reconoce entre sus objetivos específicos: asesorar y gestionar créditos a los asociados, de diferentes clases y modalidades, y en especial con destino a satisfacer las necesidades de tenencia de tierra y proyectos productivos. En concordancia con este propósito, entre 2004 y 2011 realizó un total de 482 procesos de gestión de créditos individuales con manejo asociativo, equivalentes a un promedio de COP 4.600 millones. Esta gestión se llevó a cabo en el marco de 17 proyectos de parcelación y en alianza con dos intermediarios financieros: BAC y Banco Cooperativo Coopcentral. Desde 2015 avanza en la gestión de los primeros 24 créditos individuales a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Comultrasan.

El punto de partida fue el compromiso del socio, ante la corporación, de realizar las actividades de compra de tierra e inversión productiva con los recursos a solicitar ante la entidad bancaria. Por su parte, Cortipaz negoció con las entidades bancarias una reducción en el monto máximo de recursos que se podía otorgar a cada socio titular de crédito. Por ejemplo, hacia 2002 el monto estipulado para un proyecto de dos hectáreas de cacao era de COP 15 millones, pero los asociados solo accedían a créditos por poco más de la mitad de este valor original (COP 8 millones).

Para realizar la solicitud, la gestión de Cortipaz incluyó una asesoría en el diligenciamiento de formularios y recolección de documentación y una comunicación de esta dirigida a la entidad financiera en donde se declaraba acompañante (facilitador) de sus socios en el proceso de ejecución del crédito. Asimismo, una carta del productor a la entidad solicitando que se consignara el dinero a la corporación. Una vez aprobados los créditos, esta autorizaba el desembolso gradual del dinero a cada campesino, en consonancia con el buen uso de los recursos previamente otorgados.

Como parte del acompañamiento, la corporación brindó asistencia técnica y capacitación en materia productiva durante el primer año de ejecución del crédito. Para ello realizó visitas periódicas en campo para verificar los avances generados por sus socios productores en cada uno de sus proyectos agrícolas. Estas visitas se realizaron mensualmente por un periodo de seis meses, fecha en la que la entidad bancaria tiene a su cargo la realización del 'control de inversión'. Las visitas posteriores se realizaban con una regularidad de entre dos a tres meses. Por concepto de la prestación de este servicio, Cortipaz cobraba un porcentaje básico de administración: un 3% correspondiente a la gestión del crédito y otro 3% para financiar las actividades complementarias a esta gestión como la asistencia técnica.

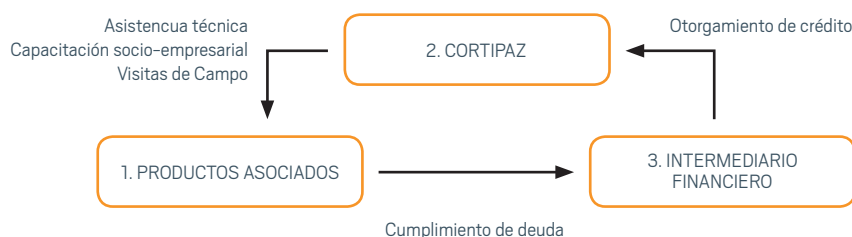
Este esquema no solamente permitió el acceso a créditos a campesinos que no tenían historia crediticia y/o garantías, sino que redujo su riesgo de mora como titulares de crédito. Los procesos de verificación resultaron en: i) una correcta instalación del cultivo, ii) la preparación para las evaluaciones de ‘control de inversión’ realizadas por las entidades financieras, así como iii) el pago oportuno de la deuda una vez el cultivo produjo rendimientos en los ciclos de producción esperados –dos a tres años después de la siembra- y iv) buenas calificaciones que les permitieron acceder al ICR. De hecho, cerca de la totalidad de los socios de Cortipaz fueron beneficiarios de ICR por el 40% del valor total de su proyecto y, como resultado, alcanzaron altos niveles de condonación sobre la deuda (Tabla 4).

**Tabla 5.** Estrategia de gestión de crédito 2004-2011

Número de créditos gestionados	Número de créditos a buen término	Valor total de los créditos	Valor total de ICR
482	481	COP 4.589.650.000	COP 3.671.720.000

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.** Interrelación entre los actores del proceso de crédito



Fuente: Elaboración propia

Antiguos funcionarios de Cortipaz también resaltaron que este esquema permitió superar los determinantes de clase, género, condición socioeconómica y tradiciones que se interceptan en el éxito o no de un proceso de crédito de una persona que no haya tenido ningún contacto con el sistema financiero formal y cuyo monitoreo excede las capacidades del sector formal.

Por otro lado, ex funcionarios del BAC manifestaron que la cifra de colocación a través de línea FINAGRO, así como de tasa de retorno alcanzó niveles importantes durante la vigencia del convenio de gestión y acceso al crédito con Cortipaz; la finalización de este convenio significó una disminución proporcional en el porcentaje de su colocación:

Quando la organización [Cortipaz] disminuyó su operación que traía de crédito se vio una disminución en colocación de créditos porque ya, digamos, que el productor tenía que llegar directamente al banco y ya el banco no es lo mismo... No es lo mismo cuando tú vas respaldado que cuando vas solo, porque ya el banco te ponía mucho más problema para acceder, las cuantías eran diferentes, mucha exigencia y la gente se quedaba como i “yo no sé qué hacer”!, entonces mejor desisto y no saco crédito. [...] El productor se siente intimidado porque no conoce, en cambio nosotros [Cortipaz] negociábamos con el banco (Entrevista, 2016)

El BAC fue la entidad financiera aliada en los primeros procesos de parcelación de Cortipaz, pero hacia el 2011 las políticas del banco cambiaron y las planificaciones de crédito debieron ceñirse al techo de dinero estipulado por la entidad para un proyecto productivo de determinado número de hectáreas. Tras aplicar el descuento del ICR, la tasa de retorno del banco por concepto de tasa de interés era muy baja. Los valores del crédito, por lo tanto, ya no pudieron ser ajustados en conjunto con Cortipaz en beneficio de sus socios. Por su parte, el Banco Cooperativo Coopcentral también endureció sus condiciones de acceso a crédito y desistió de trabajar en conjunto con Cortipaz en sus procesos de parcelación, al declarar que “no lo veía como un negocio”. Desde 2015 la Financiera Comultrasan viene colaborando con la corporación en tres procesos de parcelación, por un total de 24 titulares de crédito.

Las nuevas reglas en materia de acceso a crédito también implicaron la redefinición de la estrategia de acompañamiento de Cortipaz. Para 2012 el servicio de administración de la deuda continuaba, pero ya no era un requisito de la organización sino que el asociado pudo elegir autónomamente. La corporación sigue colaborando con sus socios, particularmente con aquellos que recientemente se han convertido en beneficiarios de parcelas y aunque las políticas de las entidades bancarias les impiden administrar recursos de crédito individuales, la corporación hace una gestión de crédito de manera ‘informal’. Además, cuando la capacidad financiera de la corporación lo permite, facilita el cumplimiento cabal de la deuda a través de asistencia técnica y del seguimiento de la destinación final de los recursos por medio de visitas en terreno. Hoy en día estas actividades dependen de los recursos que recibe Cortipaz por concepto de proyectos de cooperación internacional.

### 2 | 2.2.3.1 Movilizador de carga aéreo

En una parcelación que Cortipaz facilitó hacia el 2006 en la vereda La Fortuna (El Carmen de Chucuri) surgió la idea de construir un movilizador aéreo de carga que facilitara el transporte de los productos desde la carretera interveredal hasta el predio donde empezaba la parcelación, de más o menos 12 campesinos (aproximadamente 40 minutos a pie). Tras efectuar la planificación del proyecto, los parceleros decidieron solicitar un crédito para su financiación, avaluado en COP 25 millones aproximadamente. Estos campesinos han tejido una relación de larga data pues habían instalado la finca al mismo tiempo, comparten el cuidado de bienes comunes, como el camino cuesta arriba por el que transitan para salir o entrar a la parcelación, y el acueducto que la suple. Así, se conocían no solo por habitar cerca, sino también por la necesidad de trabajar en conjunto por el cuidado de sus bienes comunes. Antes de acceder al crédito por el aéreo se presentó el proyecto a la comunidad y se establecieron compromisos individuales claros para dar inicio a la solicitud.

La persona que lideraba el proyecto se acercó al BAC, donde le propusieron “no complicarse con tanto papeleo para un crédito asociativo”, sino más bien pedirle a uno de los integrantes de la comunidad que solicitara un crédito a título individual y otro más fuera el fiador del mismo. Los integrantes estuvieron de acuerdo, hecho que vale resaltar cuando son los mismos productores los que exigen una responsabilidad individual en créditos para financiar proyectos asociativos. Vale la pena mencionar que cuando un parcelero no cumplió con su compromiso de trabajo, la comunidad lo convocó a una reunión y le llamó la atención verbalmente, ante el pleno de los parceleros, por la inobservancia frente a la responsabilidad que había adquirido.



Ese mecanismo de control fue suficiente para que el proyecto llegara a buen término; todos los beneficiarios le pagaron al titular del crédito los montos asignados previamente. En la actualidad están planeando la construcción de la segunda línea del aéreo. Sin embargo, queda el sinsabor de todos los costos que se hubieran podido ahorrar si el proyecto se hubiera aprobado para un grupo de personas que tiene una mayor capacidad de endeudamiento. Con esto último, las dos líneas se hubieran realizado al mismo tiempo.

## 2 | 2.2.3.2 Ecocacao

En diálogo con diferentes campesinos y funcionarios de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí se hizo referencia a dos experiencias de crédito asociativo, a través de línea FINAGRO, con consecuencias diferentes. Ambos créditos involucran a la Cooperativa Ecocacao, cuya sede central está en Bucaramanga.

Ecocacao fue beneficiario de un crédito asociativo para el periodo 2004-2013, con el objetivo de financiar el proyecto Cabecera del río Opón - Landázuri, por un valor de casi COP mil millones, a través del Grupo Bancolombia. El proyecto pretendía la instalación de 930 hectáreas de cacao que beneficiarían a cerca de 300 familias, en alianza con el PDPMM y en donde la cooperativa se encargaba de brindar asistencia técnica, socio empresarial, administrativa y contable, así como de velar por la administración de los recursos del crédito, la producción de material vegetal, haciendo las veces de operador e integrador del proyecto. Cabe anotar que el crédito se dispuso a la organización debido a la estrecha relación entre el director del PDPMM y personas cercanas a la Presidencia de la República de la época. Bancolombia, a quién solo se le reconocía experiencia previa con este tipo de créditos asociativos en proyectos de palma, fue llamado a hacer parte de este proyecto.

Parece ser que el titular del crédito era tanto el NIT de la cooperativa como los productores asociados en forma de co-deudores. El hecho de que la organización debiera ejercer presiones formales e informales sobre los productores para que respondieran por sus compromisos individuales como la venta del producido a la cooperativa resquebrajó, por momentos, la relación 'afectiva' que la misma organización necesitaba construir para fidelizar a sus asociados. Como menciona una de sus directivas:

[...] Sin ningún tipo de diferenciación se traslada el modelo de palma para cacao campesino [...]. Lo que hacen es acabar con las organizaciones campesinas. [...] El tema de la comercialización se volvía un 'saludo a la bandera' en cacao porque la gente tiene muchos a quien venderles, y es muy difícil para una organización controlar eso (Entrevista, 2016).

La garantía exigida a los productores se realizó en pocos días y de manera improvisada. Fueron citados al banco y se les indicó que hicieran una fila. Al primero le aprobaron el crédito y le hicieron firmar un pagaré donde quedaba como co-deudor del segundo en la fila, y así, hasta que el último respaldó al primero. Por supuesto, muchos de esos co-deudores ni siquiera se conocían entre sí. Más adelante, esta situación provocó el enojo de muchos de ellos cuando se les delegaron deudas que no eran las propias.

El dinero debió pasar primero por una fiducia que cobró por sus servicios el 3% del valor del crédito y fue la entidad encargada de certificar la información, tanto de facturas de cobro como de desembolsos. Esta era sistematizada por Ecocacao para pasársela al banco, quien debió tramitarla finalmente a FINAGRO. Esta entidad también debió calificar las inversiones para que las familias fueran beneficiarias del ICR. Mientras se realizó el monitoreo de las deudas,

ni el banco, ni la fiducia, y mucho menos FINAGRO giraban plata para el mantenimiento de los cultivos en su etapa más importante: la de gestación en campo. Esto produjo cultivos débiles, productores embaucados, y deudas crecientes. El gerente relató que estos momentos de confusión por parte de todos los involucrados en el crédito afectó también el buen uso de los recursos del proyecto. En sus palabras: “El miedo del productor de no mover nada y ver que tiene una deuda que aumenta los pone a hacer diabluras. Y además, explíquele a un campesino que él está pagando intereses por un monto que él probablemente no va ni siquiera a recibir” (Entrevista, 2016).

La complejidad burocrática para aprobar los desembolsos, la falta de pertinencia en la siembra siguiendo las condiciones agroecológicas de cada territorio, junto al afán de sembrar para acceder al beneficio ICR, provocaron la pérdida de muchos cultivos. Adicionalmente, en muchos casos la falta de flexibilidad en los plazos que se estipulan desde el Gobierno para sembrar, también acentúa los efectos de la pobre asistencia estatal en situaciones de emergencia ante desastres naturales o de alteraciones del orden público, hechos que también golpearon la operación y por tanto la respuesta efectiva del proyecto.

Finalmente, la dificultad para poner en práctica la ‘responsabilidad colectiva’ y la fidelidad del asociado con la organización fue otro de los factores que minó el éxito del proyecto. En la práctica, la organización no se encontraba preparada para asumir esta responsabilidad; el crédito ‘debía ser colocado’ con prontitud, debido a la oportunidad de crecimiento que representaba. Se le dio muy poca importancia al fortalecimiento de la base social y a la exposición clara de los compromisos implícitos y explícitos que se tienen que construir entre productores y organización para garantizar el cumplimiento de responsabilidades entre las partes. Entre los primeros se destaca la confianza y la reciprocidad, por ejemplo. El segundo, para este caso, se relaciona con la obligatoriedad de los asociados de entregar el producido de sus cosechas a la cooperativa. En palabras de una de sus directivas,

La ‘responsabilidad colectiva’ se suponía que estaba respaldada mediante la asociatividad y ideo no funciona así! [...] El elemento de la responsabilidad colectiva termina siendo el punto que mata al crédito porque nosotros no tenemos la mentalidad suficiente para tener esa apropiación con la figura colectiva (Entrevistas, 2016)

Como resultado, familias de campesinos cacaoteros con niveles de información dispar e insuficiente no cumplieron el requisito de venderle su producción a la organización; en cambio, cedieron su producto a diferentes compradores que ofrecían un mejor precio. A algunos ni siquiera les nacieron las plantas y únicamente hasta ahora, ocho años después, están viendo producción suficiente para pagar.

Tras esta primera experiencia, Ecocacao tramitó un segundo crédito asociativo con el Banco Caja Social y se expidieron 154 créditos a título individual. La organización recibía los desembolsos y se encargaba de la administración de los mismos, así como de la asistencia técnica, la comercialización del producto, y la transferencia de los beneficios de economías de escala. El 80% era cubierto por el FAG, y el 20% restante lo cubría un CDT pagado de manera individual por cada solicitante del crédito.

De entrada, este modelo exigía que los productores tuvieran un monto considerable para acceder al pago del CDT y, por tanto, sugiere un bajo potencial de replicabilidad. Las directivas de Ecocacao aseguran que no repetirían esta

experiencia por la dificultad en la consecución de productores en capacidad de aceptar esas condiciones. Aun así, la organización vio un manejo más responsable de los proyectos y el proceso se consideró como exitoso. De igual forma, los productores fueron en su gran mayoría beneficiarios de ICR, debido a la facilidad en la obtención de esos subsidios cuando se tramitan de manera asociativa.

Para las directivas de Ecocacao, las dificultades presentes en los esquemas de crédito asociativo se deben, entre otros factores, a que el modelo bajo el cual opera el crédito asociativo fue replicado de manera acrítica desde la palma, pasando por alto las especificidades de su desarrollo según los actores, el dominio financiero, las formas de comercialización, las dependencias tecnológicas, etc. Como manifiesta una de sus directivas,

En el modelo palma el integrador tiene un carácter distinto: un grande palmero que va a hacer mil hectáreas. Para llegar al ICR del 40% coge y mete 10, 20 pequeños, cada uno de 10 hectáreas [...]. La mayor parte del beneficio la está tomando el grande, y si uno mira todo el esquema él se está cubriendo, de alguna manera, si la gente le incumple. Ese era el esquema que se conocía en palma. Pero cuando vienen acá y aplican el asociativo con integrador, que ya no es la gran empresa, que además tiene amarrado todo el negocio porque le tienen que vender a él, sino que es una organización de los agricultores [...]. Ahí es donde a uno lo aporrear (Entrevistas, 2016).

## 2 | 2.3 CASO COOPERATIVA DE LECHEROS DE GUATAVITA: COLEGA, GUATAVITA - CUNDINAMARCA

### 2 | 2.3.1 HISTORIA

La vereda de Monquetiva, ubicada en el extremo nororiental del municipio de Guatavita, Cundinamarca, es un territorio que carece de muchas de las expresiones básicas de la presencia estatal, como son las vías terciarias, los centros de salud, servicios de saneamiento básico, entre otros. Desde 1990, debido a una baja en los precios de muchos productos agrícolas, los habitantes de la vereda se involucraron en la producción de leche a pequeña escala como fuente principal de sus ingresos. En los primeros años, la actividad era poco beneficiosa para muchos de los habitantes debido a condiciones estructurales como la precariedad de las vías para el transporte y la captura de las rentas por parte de intermediarios. Como recuerda un productor de leche, “Había que vender el producto regalado [...] había vacas de leche de altísima producción, pero daba pesar ordeñar por ordeñar [...] uno hacía inversiones de comprar buenas vacas, pero no se veía el progreso” (Entrevista, 2016).

Simultáneamente, empezaron a llegar finqueros provenientes de Bogotá a la zona, y a experimentar las mismas dificultades en la actividad lechera. Fue en este contexto en el que arribó a la zona José Ignacio Tamayo y su familia. Al igual que muchos de sus vecinos, establecieron un pequeño hato para la cría de ganado orientado a la producción de leche y comenzaron a vender su producto a distintos compradores itinerantes conocidos como crudereros. Sin embargo, esta forma de comercialización continuaba trayendo enormes dificultades y junto con una creciente sobreoferta de la leche en la región, los campesinos y finqueros de Monquetiva comenzaron a buscar una solución definitiva a los obstáculos para la venta de su producto.

En 1999, Tamayo, quien venía aprendiendo en cursos de capacitación sobre economía solidaria en la Universidad Nacional de Colombia, propuso a un grupo de vecinos la creación de una cooperativa en la cual se comercializara

directamente la leche, sin recurrir a intermediarios. Desde los inicios, se promovió la consolidación de una cooperativa por encima de otras figuras como asociación o corporación, bajo el argumento de que la cooperativa tiene mayor vigilancia por parte del Estado y esto era conveniente a la hora de asegurar la repartición equitativa de beneficios.

En un inicio, el proyecto de constitución de una cooperativa abarcada a otros municipios aledaños de la región del Alto Guavio como son Guasca, La Calera, Junín, Sopó y Guatavita. Esto debido a que muchos compartían dificultades similares y sumaban un total de aproximadamente 400 potenciales asociados. Sin embargo, la cuota de afiliación que se planteó excedía la capacidad de muchos de los interesados y por esta razón la cooperativa se limitó únicamente a la vereda de Monquentiva. La legislación de entonces instaba a las organizaciones a reunir un mínimo de 24 miembros para el establecimiento legal de una cooperativa. Aunque gran parte de los pobladores de la vereda se interesaron en el proyecto, solo un grupo de 16 personas, junto con los miembros de sus respectivas familias, decidió unirse a él a través del aporte de recursos.

Como parte de los requisitos para su establecimiento, se redactaron los estatutos y se crearon tres órganos de representación que perduran hasta el día de hoy: El Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Gerencia General. Desde su creación y hasta la actualidad, José Ignacio Tamayo se ocupa de la gerencia general. Además de esto, los miembros del Consejo y la Junta se rotan entre sí cada dos años. La cuota de afiliación inicial equivalía a COP 205 mil y la de sostenimiento a COP 410 mil, todo esto, por la misma naturaleza de la producción de la leche, fue cancelado en especie, y esto también se mantiene hasta la actualidad. Como recuerda uno de los productores de leche “usted vendía leche y de ahí le iban recortando. A mí nunca me sacaron plata, o del bolsillo tuve que aportar un peso, porque la vaca tenía que ayudar a fundar la empresa, ayudar a mantenerlo a uno y a arrancar [la cooperativa]” (Entrevista, 2016). En octubre de 1999, la cooperativa se constituyó legalmente.

Hoy en día, la Cooperativa de Lecheros de Guatavita (Colega) reúne a 22 hogares de la vereda Monquentiva y agrupa un total de 46 socios. Estos números representan casi la totalidad de los habitantes de la vereda. Con esta fuerza de trabajo, la cooperativa produce un acumulado promedio de 3200 litros de leche al día. Desde 2004, Colega suscribió un acuerdo comercial con la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta) para la venta de su producción. Actualmente, cada mañana Colanta recoge el producido del día anterior y lo transporta hasta su planta de procesamiento en Funza, Cundinamarca. Tras la realización de pruebas de calidad, establece un precio de compra de leche. Colega se encarga de dividir el pago de la leche entre sus asociados de acuerdo con el volumen de leche que hayan entregado en cada quincena.

## 2 | 2.3.2 DINÁMICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN COLEGA

La asociatividad en la vereda de Monquentiva es un aspecto que viene trabajándose desde diversos frentes, incluso antes de la constitución de Colega. Diferentes espacios de representación a escala local como la Junta de Acción Comunal (1972) y el Comité de Padres de Familia (1975) ayudaron a fortalecer los lazos de vecindad y reciprocidad entre los habitantes y a oficializar jornadas de trabajo colaborativo para muchos fines. “Desde antes de la cooperativa la gente ha sido muy unida [...] siempre ha habido ese sentido de familiaridad, de unión y desde ahí para acá eso hace que los proyectos que se quieran ejecutar en la vereda traigan éxito” (Entrevista, 2016).

A partir de la constitución de la cooperativa se han fortalecido además otra serie de lazos, vínculos y espacios que dan cuenta de dinámicas asociativas en el territorio. En primer lugar, como parte de las operaciones de Colega, desde 2001, la cooperativa recibe de lunes a domingo en su centro de acopio el producido de todos sus socios. Para esto, cuenta con dos operarios encargados de la recepción de la leche que a la vez son asociados. Este es un lugar que se ha establecido como sitio de reunión de muchos de los asociados que tienen contacto con sus vecinos al ir a entregar la leche.

Por otro lado, es clave mencionar que Monquentiva es la única vereda de Guatavita que carece de vías intermunicipales, lo que dificulta el acceso de los campesinos a mercados para abastecerse de productos. Es por esto que, además del acopio de leche, la cooperativa cuenta con un almacén de insumos agropecuarios y con un supermercado cooperativo.

La gente empezó a decir que les trajeran cositas del mercado entonces la madrina Hilda [esposa de Tamayo] se los traía. Después, se habló con el gerente para que nos prestaran la plata para construir el almacén [...] Empezaron a tener contactos con los supermercados de Guasca y ellos nos dan precio al por mayor. Incluso ya Ramo viene hasta acá y todo [...] Antes era muy costoso abastecerse y como se decía 'se cambiaba la lechesita por el mercado'. Los 'cruderos' eran tan aprovechados que traían el mercado y uno lo pagaba con leche (Entrevista, 2016).

Esto explica la decisión de Colega de adecuar sus instalaciones y satisfacer la necesidad de productos alimenticios y de aseo para el consumo humano y de insumos y herramientas para la actividad productiva desde el año 2008. La cooperativa compra estos productos al por mayor y contrata el transporte que los lleva a la vereda cada 15 días. Al igual que con las cuotas aportadas por los asociados, el pago no se hace en efectivo sino que se cancela en especie, a través de descuentos sobre la producción de leche de cada asociado. En muchos casos, para la compra de productos ofrecidos en los almacenes de Colega, se aplican estrategias de financiación, como por ejemplo el pago en cuotas de los productos en caso de que la producción de leche sea inferior al valor de las compras que el productor realiza en almacenes.

Otro aspecto clave a resaltar en torno a las dinámicas de la asociatividad y del funcionamiento de la cooperativa, es la forma mediante la cual se hace la administración de los recursos de la cooperativa. Para esto, otros dos empleados, que a la vez son asociados, se encargan del manejo administrativo y contable. Esto incluye el registro diario de la producción de leche por asociado y la canalización de los aportes para el sostenimiento de la cooperativa. Adicionalmente, están encargados de coordinar la compra de productos para abastecer los almacenes de Colega. La relación de todos los rubros administrativos se le informa a cada asociado a través de un comprobante que es entregado cada quincena en el centro de acopio. La esposa de Tamayo junto con los encargados de la administración, revisan el estado financiero de cada asociado y autorizan el desembolso de recursos a sus cuentas bancarias del Banco de Bogotá.

Por otro lado, la cooperativa ha fomentado otros mecanismos para la integración de los miembros. A los miembros más pequeños de la cooperativa, entre los 5 y los 12 años, los reúnen en un grupo llamado 'Pre-coleguitas' y a los jóvenes entre los 12 y los 18 años en un grupo llamado 'Coleguitas'. Ambos grupos son manejados por la esposa de Tamayo y buscan generar capacidades para el manejo del tema lechero. Para iniciarse en cada uno de estos grupos, el padre regala a su hijo una ternera. A su vez, la cooperativa se encarga de donar la leche para alimentarla y prestarle los servicios de asistencia

técnica. Esto simboliza una forma de capital semilla con el que se espera que los hijos de los asociados inicien una actividad productiva por su cuenta.

Por otro lado, la asistencia técnica es un tema crucial en el entendimiento de la asociatividad. Colega como cooperativa ha facilitado a sus asociados el contacto con asistentes técnicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Guatavita y de Corpoica. Además de esto, a raíz de la vinculación con Colanta en carácter de asociado, dispone a sus socios el servicio de veterinarios y otros servicios. También junto con Colanta ha venido trabajando en temas de certificaciones, dentro de las que resalta en el año 2010 la certificación en Buenas Prácticas Ganaderas (BPG). Estos procesos de certificación han incrementado el conocimiento de los campesinos en temas como el cuidado de los animales, el mantenimiento de las praderas y los protocolos de asepsia con los que se debe llevar a cabo la producción de un buen consumo humano.

Por último, es importante mencionar dos servicios más ofrecidos por la cooperativa que son centrales en el entendimiento de sus dinámicas asociativas. En primer lugar, el Centro Autorizado para la Enseñanza de la Economía Solidaria que fue creado en el 2008. En este se han capacitado a 3.500 personas y constantemente se dictan conferencias a estudiantes universitarios y a miembros de otras cooperativas. Este Centro representa una parte importante del sostenimiento de Colega. Por otro lado, la cooperativa también fue elegida como ejecutora de una licitación por valor de COP 1.600 millones de un proyecto liderado por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, que busca fortalecer organizaciones de economía solidaria en diferentes departamentos del país. La labor de Colega es tratar de fortalecer a las organizaciones de base seleccionadas en temas de liderazgo, de trabajo en equipo y de manejo contable. El dinero recibido por esto también hará parte importante del sostenimiento de la cooperativa.

Cabe resaltar más allá de las dinámicas internas de Colega, que en el 2012, nuevamente por iniciativa de José Ignacio Tamayo, ocho cooperativas, una corporación y una asociación dedicadas a la producción de leche y la transformación en derivados se unieron en una cooperativa de segundo grado llamada Asolega. Desde entonces, Tamayo se encarga de su presidencia y Marco Hernando Báez, quien es uno de los líderes de una de las cooperativas asociadas, encabeza la gerencia general. A excepción de una de las cooperativas de la zona, todas las formas organizativas del municipio decidieron unirse con el propósito de incrementar su capacidad de gestión de recursos ante el gobierno departamental y nacional. Asolega en conjunto suma un total de 600 pequeños productores de leche asociados con una producción de cerca de 25 mil litros.

Durante sus años de funcionamiento Asolega ha presentado diversos proyectos para el beneficio de sus cooperativas asociadas (Colega, Corpochalche, Coagrogavio, Corales, Prolehag, Coprodelap, Levacar, Cooptominé y Ameg). Un ejemplo de uno de estos proyectos es el “Corredor Tecnológico Agroindustrial Bogotá-Cundinamarca” que junto con el apoyo de la Universidad Nacional de Colombia ha buscado incrementar la competitividad de los pequeños y medianos productores de leche de Guatavita a través del mantenimiento adecuado de sus praderas y del cuidado de su ganado.

### 2 | 2.3.3 EXPERIENCIAS DE CRÉDITO

Hacia 2002, Colega recibió un préstamo colectivo considerado como el primer piloto de crédito asociativo de línea FINAGRO. Este crédito fue destinado para la compra de equipos de ordeño para un grupo de 10 a 11 asociados

que previamente fueron seleccionados como capaces de responder ante la deuda. El dinero se desembolsó a la cuenta matriz de la Cooperativa, y esta se encargó de la compra de los equipos; luego, los recursos para dar cumplimiento a la deuda se recaudaron a través de descuentos sobre el pago del volumen de leche aportado por cada asociado. De esta manera, ningún miembro tuvo que responder individualmente por el crédito.

La gestión de este crédito resulta particular. Al parecer, el gerente de Colega tocó las puertas del presidente de FINAGRO durante la época, para proponerle el modelo de crédito. FINAGRO lo apoyó en el análisis del proyecto y en la planificación, y fueron ellos mismos quienes se encargaron de presentar el proyecto productivo al BAC: “yo ni siquiera tuve que ir al Banco”, comentó.

### 2 | 2.3.3.1 Levacar

La cooperativa Levacar ha accedido a tres créditos asociativos considerados exitosos. En todos los créditos el responsable fue la cooperativa como persona jurídica, y los recursos para pagar las cuotas al banco resultaron del aporte que realizan los asociados para el mantenimiento de la cooperativa, periódicamente. Durante el proceso de solicitud del crédito se presentaron diferencias en la forma en cómo se evaluó el tamaño de la cooperativa; en el primer crédito fueron clasificados como medianos; en el segundo, como pequeños, gracias a la intermediación de los funcionarios del BAC, y en el tercero de nuevo como pequeños, acatando los parámetros de medición de la última resolución de FINAGRO (2016). Vale la pena aclarar que la cooperativa siempre ha estado compuesta en un 100% por pequeños productores.

### 2 | 2.3.3.2 Coproleg

La cooperativa Coproleg, creada en el año 2003, está ubicada en la vereda Guandita de Guatavita y cuenta actualmente con 91 asociados. Ha realizado dos créditos asociativos con el BAC; uno en el 2009 por COP189 millones, para comprar un tractor comunitario, y otro en el 2014 por COP 50 millones, para ampliar su infraestructura. Según declaró el gerente de la cooperativa, para que se aprobara el crédito tuvieron que solicitar a un contacto en la Cámara de Representantes que intercediera por ellos ante FINAGRO. Finalmente, lograron obtener el crédito pero no fueron beneficiarios de ICR.

La cooperativa también ha solicitado aproximadamente cinco créditos por medio de AyC Colanta. El crédito más reciente fue solicitado a nombre de la Cooperativa como persona jurídica, por un valor de COP 90 millones, con una tasa de interés del 1.1%; los recursos fueron irrigados como préstamos de libre inversión a 30 asociados (COP 3 millones para cada asociado), con una tasa de interés de 1,4%. De acuerdo con el gerente de la cooperativa, aunque AyC no exigió garantías a la cooperativa, esta última sí demandó de los titulares de crédito un fiador.

### 2 | 2.3.3.3 Cooprolac

La cooperativa Cooprolac, creada en el año 2005, está ubicada en la vereda Potrero Largo de Guatavita y cuenta actualmente con 114 asociados. Ha tenido dos experiencias de crédito asociativo, una en 2012 y otra en 2015. En el primer crédito se solicitó un monto de 178 millones para compra de animales, y en el segundo se solicitaron 650 millones para la ampliación de la infraestructura. El responsable del crédito en las dos ocasiones fue la cooperativa como persona jurídica, pero la dinámica de pago fue distinta en cada caso. En el primero, el dinero de las cuotas fue descontado cada 15 días del pago sobre el volumen de leche que entregaban los asociados que habían

adquirido los animales. En el segundo, el dinero para pagar las cuotas al banco resultó de un aporte de COP 75 por litro que normalmente se le descuenta a todos los asociados, y de las utilidades del almacén de insumos, que no superan el 9%. Es preciso resaltar la visión del gerente de la cooperativa, frente al papel del BAC como intermediario financiero. Desde su perspectiva, el banco da un panorama general de la línea de crédito, pero esconde los detalles: “por ejemplo, le dicen a uno que tiene un año de amortización, pero mentira, porque yo tuve que pagar COP 20 millones cada tres meses de intereses en ese primer año” (Entrevista, 2016).

## 2 | 2.4 CASO REDEFRÍO SAS, BAHÍA SOLANO - CHOCÓ

### 2 | 2.4.1 HISTORIA

La Redefrío nace en el 2006 por medio del Plan Pesca 2006 ejecutado por el INCODER, el cual es aún recordado como una de las medidas que mayor beneficio le ha aportado a la actividad pesquera del país. Muchas de las embarcaciones financiadas por el programa siguen en funcionamiento, y permitieron el arranque de grupos que ahora generan importantes ingresos. Este programa le asignó una serie de recursos a la región, lo cual motivó a asociaciones de la zona que ya estaban activas a montar un proyecto conjunto. Así lo recuerda uno de sus participantes, de la Asociación Gaviotas:

Conformamos una unión temporal para la ejecución de esos recursos en ese momento, que era para la construcción de esta planta que hoy tenemos. Esos fueron alrededor de 270 millones de pesos. Se ejecutaron los recursos, se construyó la planta, y decidimos como asociación seguir trabajando agremiados con la idea de capturar el producto a través de las asociaciones, vender el producto a la Redefrío, y a través de la Red venderlo a los grandes restaurantes, pesqueras, o lo que fuera (Entrevista, 2016)

Actualmente, la Redefrío es tanto una asociación de segundo nivel como una S.A.S, compuesta por cuatro asociaciones: Asociación Maná, Asociación Pez Bahía, Asociación Gaviotas y Asociación Sabor a Mar.

La decisión de formarse con las dos figuras jurídicas recae en que, al momento de su creación, un asesor les aconsejó manejar la figura de S.A.S. debido a los temas tributarios de la actividad. Sin embargo, al estar compuesta por asociaciones, era necesario mantenerse también como asociación de segundo nivel para poder tener acceso a varios programas del Estado, de los cuales quedarían descalificados por ser una S.A.S. En total, son 48 los socios que la componen. La Red pone al servicio de los pescadores, tanto socios como independientes de Bahía, los siguientes servicios: un cuarto frío para el almacenamiento de pescados y venta de hielo y gastos operacionales de faenas que cobran en especie, para finalmente comprar pescado y venderlo principalmente a aliados comerciales de otras ciudades. Uno de los más importantes es Wok, a quienes se calcula le venden un aproximado del 70% de su producción, pero también cuentan con otros clientes en Bogotá, Medellín y otras ciudades.

La pesca responsable es uno de los ejes fundamentales de la organización, pues consideran que la conservación del espacio marino es la mejor apuesta que tienen para la mejora de la calidad de vida. Esto se ha logrado, en parte, gracias al apoyo de ONGs como MarViva y Conservación Internacional, así como de entidades estatales como la AUNAP y la Guardia Costera. Al hablar acerca de su nacimiento, Francisco Arango, su primer representante legal y quien hasta hace dos meses fue el administrador, comenta:



Aquí del 2005 al 2008 hubo tres o cuatro empresas privadas, y eran las que manejaban el cuento del hielo, del frío, y de la compra del pescado. El pescador estaba muy sujeto era a venderle a un privado. Entonces ya en el año 2005-2006, se inicia la Redefrío como una posibilidad para que ese pescador y ese pequeño comercializador tuviera más herramientas para la competitividad (Entrevista, 2016).

## 2 | 2.4.2 DINÁMICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN REDEFRÍO

La junta directiva de la Redefrío está compuesta por miembros de las juntas directivas de sus respectivas asociaciones: ejemplo de lo anterior es Milton Díaz, actual presidente, quien es también el tesorero de Pez Bahía. Está estipulado que quienes ocupan estos cargos roten cada dos años, pero muchas veces se vota para que permanezcan por otro periodo más. Luis Antonio Olaya, de la Asociación Maná, fue presidente de la asociación durante cuatro años, y se dice que tenía gran aceptación interna, pero dejó el cargo para ocuparse de un proyecto personal en Cupica, otro pueblo pesquero de la zona. En la junta, se ha discutido la posibilidad de incluir a otras asociaciones para que hagan parte de la Red: para lo anterior, se ha estipulado que deben pasar un periodo de prueba de dos años, en donde tendrían voz, pero no voto, en las decisiones tomadas internamente, y en donde sus socios tendrían acceso a los beneficios, pero no serían copropietarios de la S.A.S. La Redefrío se describe como un espacio abierto en donde hay cabida para quienes están en el negocio de la pesca responsable, pero se considera fundamental trabajar con grupos de personas que estén asociadas. Su intención principal es cuidarse de vincular a asociaciones que sólo se hayan conformado para obtener recursos de Estado.

Debido a los altos volúmenes de los pedidos y a la fuerte competencia de la zona, la Redefrío se ha ideado una serie de incentivos para motivar a sus socios, y a otros pescadores, a mantener su lealtad frente a la Red. Uno de estos son los bonos navideños, en donde al pescador se le hace una retención de COP 1.000 por kilo de pescado vendido a la Red; ésta le reintegra el valor total de las ventas hechas durante todo el año en diciembre. En vez de darle el dinero al pescador, se le hace entrega a su esposa de un bono por el valor total, para que las mujeres compren los respectivos regalos de fin de año para la familia y otros elementos para la casa. En este momento del año, la organización también organiza un evento en donde se comparte un plato de alguna comida especial y se comparte con los pescadores y sus familias. Como se dijo, esto se hace tanto con socios como con no socios. Frente a esta figura de ahorro, Arango comenta: “Nosotros lo pagamos [el atún] a COP 6.000. Le vamos a dar COP 5.000, pero los otros COP 1.000 se los vamos a guardar a su esposa y a sus hijos, y se los entregamos en diciembre. Esto, con un aliado comercial que tenemos que se llama Wok. Es el que nos mantiene una utilidad más alta que el resto” (Entrevista, 2016).

Además del bono, únicamente los socios reciben dos beneficios monetarios adicionales. Por un lado, a final de año también, se hace una repartición del 40% de las utilidades obtenidas por la Redefrío durante todo el año. Este monto se reparte en partes iguales para los 48 socios, sin importar la cantidad de pescado vendido. Esta práctica, sin embargo, no está libre de problemáticas, pues algunos consideran que estas utilidades deberían repartirse en proporción al trabajo que cada pescador le ha aportado directamente a la organización:

Hay algunas estructuras que están aquí dentro de esta SAS que entre ellos todavía no son lo suficientemente rígidas, que si usted no aporta no gana y no tiene silla aquí, y si usted aporta, sí. Aquí al finalizar el año

son 48 socios, y si por decir algo son 100 millones de pesos, y se dejan 60 para capital de trabajo, y los 40 se reparten dentro de los 48 en partes iguales. Milton, el presidente, fue y pescó 40 semanas, y de esas 40, 7 le fue muy mal, le dio hasta pérdidas. Sin embargo, Milton le produjo a esta SAS el 17% de las utilidades que hay entre los 48 socios, entonces Milton dice que a él le toca más. Pero los otros dicen que no. Sin embargo, hasta ahora, se ha mantenido en partes iguales. Pero hay algunos productores que argumentan el derecho a eso (Entrevista, 2016).

Adicional a estas ganancias, existe un fondo rotatorio para los socios, y para este fin se les descuentan COP 100 pesos de cada kilo de pescado que vendan o guarden en los cuartos fríos. Con este fondo, los pescadores miembros de la Red pueden acceder a préstamos, sin intereses, con la autorización del presidente de su asociación y del presidente de la Red. Si el monto pedido excede el millón de pesos, se entra a discutir con toda la junta directiva de Redefrío. La organización se ha enfrentado a ciertas dificultades con este fondo también, pues hay socios que no pagan sus deudas. Frente a esto, Arango dice que se ha ganado la enemistad de varios socios por entrar a “castigarlos” por su morosidad al no permitirles guardar su pescado en las instalaciones, o al descontarles el valor de la deuda de sus ganancias finales: “Hay unos reglamentos y unas cosas, pero el problema es que la gente es muy débil para aplicarlo. Como el uno es primo, y el otro es familia, y el tío y el pariente y el hermano, entonces a lo último hay un encadenamiento de servicios y de cosas que son roles aquí” (Entrevista, 2016).

El administrador de la Red es el encargado de recibir el producto en la sede y de facturar cada compra que se realiza. Esto es importante porque les permite tener un control sobre la cantidad que cada pescador le ha aportado en kilos a la Red, que es la base del valor para el bono navideño que se ofrece a final de año. Esta constancia física puede ayudar a fortalecer el sentido de confianza entre los pescadores hacia la organización. Finalizando cada mes, para mantener un control de ganancias y gastos, se hace lo que ellos llaman un arqueo, en donde se resume cuánto dinero se tiene en las cuentas bancarias, cuánto es el pasivo de la Red en cuentas por cobrar, cuánto se tiene en caja menor en el local y cuánta producción aproximada tienen almacenada. Este manejo financiero fue el resultado de EcoGourmet, un trabajo realizado por MarViva, Conservación Internacional y el Fondo Acción, en donde se capacitó a la organización en temas de facturación, contabilidad y flujo de caja.

Estos documentos dan cuenta de las importantes cantidades de dinero que se mueve por medio de la Red. De hecho, Arango comenta que, actualmente, la Red mueve más de COP 1.200 millones anuales, y que los gastos fijos del local son de COP 15 millones aproximadamente, mucho más que otros compradores de pescado de la zona que no tienen registros mercantiles formales. La Redefrío tiene todos los permisos sanitarios y las obligaciones tributarias al día, como pocos en el pueblo, y se ha convertido en el referente de los precios de compra de pescado en Bahía Solano. Al respecto, Arango sentencia que muchas veces la competencia local les significa complicaciones porque a veces pueden pagar más que ellos por unidad. Su presidente actual considera que “la Red vincula al pescador a la cadena de valor. De hecho, le paga el pescado a buen precio, mejor de lo que pagaba el comercializador en esa época, con un valor agregado mayor” (Entrevista 2016).

### 2 | 2.4.3 EXPERIENCIAS DE CRÉDITO

A pesar de que el BAC lleva varios años en territorio solaneño y que hay organizaciones reconocidas en la zona, la entidad nunca ha tramitado un crédito

asociativo. La línea de créditos individuales, incluso, ha tenido importantes dificultades. A pesar de que hay un gran número de personas que han sido titulares de crédito, todos los entrevistados manifestaron inconformismos con el funcionamiento del banco. La experiencia crediticia, cuando existió, siempre les dejó un sinsabor y por eso concluyen que al BAC le falta mucho para lograr cumplir efectivamente con su servicio. Muchas personas del pueblo han optado por mantenerse alejados de los servicios crediticios debido a la inestabilidad de la actividad pesquera: así como hay meses de gran abundancia, hay meses en donde cubrir las necesidades básicas se vuelve un reto. Lo anterior, sumado a los bajos montos que les permite el banco, desestimula el interés.

En cuanto a los créditos asociativos, la mayor referencia de las grandes dificultades de acceso es la Redefrío, quien lleva más de dos años en medio de trámites para poder verse beneficiado por uno. Estos años han implicado importantes sumas de dinero<sup>15</sup> destinadas a la tramitología exigida por el banco, que parece ser un círculo vicioso sin fin: la empresa entrega los papeles pedidos por la entidad financiera, pero cuando todos alcanzan a estar en manos del banco ya algunos están vencidos, por lo que es necesario repetir el proceso nuevamente y la misma situación se repite. La sucursal del banco, a su vez, se excusa al decir que la decisión de estos trámites no viene de ellos, sino de la principal en Bogotá, pues en principio la empresa cumple con todos los requisitos listados en las especificidades de un crédito asociativo. La Redefrío, que desea tener mayores recursos para capital de trabajo y para otras inversiones en infraestructura, no ha podido expandirse por cuenta de estas limitaciones, y a pesar de mover importantes sumas de dinero a través del BAC, nunca han logrado recibir una respuesta<sup>16</sup>:

La Redefrío movió el año pasado COP 1.200 millones, y todo lo movieron por el BAC. Pero el banco y el magnate que está en Bogotá, lo ve como una asociación: esa vaina es un problema. Por la misma experiencia de lo que se concibe que es. Es una suposición que tengo yo. Pero es que yo estuve detrás 2 años pasando papeles, y que esto y que lo otro. Y sin embargo siempre es: 'pásame más papeles'. El contador por ejemplo solo ha salido como en COP 3 millones. Yo digo bueno, 'o viene un proceso para que yo me desgaste o es que sinceramente no se le puede prestar a la Redefrío que incluso aparece como una SAS'. Con unas utilidades de COP 80 a 100 millones al año, con una reserva legal de COP 60 millones, no somos objeto de crédito del banco. Yo no sé a qué aspira el banco (Entrevista, 2016).

Así como la Red, son varias las asociaciones que se han acercado a evaluar la posibilidad de acceder a un crédito, pero se han echado para atrás al ver las largas complicaciones burocráticas que el proceso implica. Los funcionarios concuerdan con que deben existir medidas desde el BAC a escala nacional en donde se den estos procesos de manera más expedita, para que se permita aprobar o rechazar un crédito sin vicios en el procedimiento que lo encarezcan o colmen la paciencia de los clientes. Sin embargo, es evidente la desconfianza que existe en la entidad hacia las organizaciones del sector solidario, pues se tiene la idea de que no hay una figura que responda directamente por las obligaciones contraídas con el banco. En este sentido, así la entidad tenga personería jurídica, un patrimonio considerable y contratos que demuestren la estabilidad de la comercialización del producto, la confianza del banco hacia la entidad no es suficiente. Suceden cosas paradójicas como los préstamos impulsados por la alcaldía pasada, en donde no hubo ningún tipo de control de inversión y se prestó el dinero indiscriminadamente, pero no se le destinan los fondos a una organización sólida y con evidentes capacidades para responder financieramente por el dinero.

<sup>15</sup> Alrededor de tres millones de pesos han sido invertidos en pagos al contador, en pedir certificados actualizados de la Cámara de Comercio en Quibdó y en otra serie de trámites.

<sup>16</sup> La última noticia recibida por la S.A.S. desde el banco acerca del porqué de las demoras fue que era necesario tener los registros contables de los últimos años de las cuatro asociaciones que componen la Red, con las que varias de éstas no cuentan.

## 2 | 2.5 CASO PLANADAS - TOLIMA<sup>17</sup>

### 2 | 2.5.1 HISTORIA

El sur del Tolima ha sido muy golpeado por el conflicto armado, pues las FARC como grupo armado nacieron y se extendieron a lo largo de su territorio por muchos años, ejerciendo algunas funciones de mantenimiento del orden social y generando grandes disputas con el Ejército Nacional. Esto trajo consecuencias como la estigmatización de sus pobladores y la precariedad en los servicios estatales prestados en la zona. El casco urbano es pequeño y la mayoría de sus habitantes viven en las veredas. Las vías de acceso son precarias y la mayoría no están pavimentadas, por lo que se puede decir que se encuentra de cierta manera aislado de muchas actividades económicas importantes. Chaparral es la cabecera municipal más cercana a Planadas –a cuatro horas en carro–, es la ciudad de mayor tamaño en el Sur del Tolima y es importante en la provisión de servicios para el municipio.

A pesar de esto, los habitantes del municipio han visto en la asociatividad rural una forma para el desarrollo productivo de la región y para el posicionamiento del café en el mercado internacional. Actualmente, los pequeños productores agropecuarios tienen un cultivo predominante en la región que es el café –siendo el tercer productor a nivel nacional–, pero también cultivan cacao, frutales, plátano, arroz, entre otros. El impulso de la asociatividad se fortaleció con la ayuda de muchas organizaciones internacionales como USAID, que a través de programas como Colombia Responde decidieron apostarle a fortalecer las asociaciones de campesinos en la zona. Hoy en día se encuentran alrededor de 26 asociaciones, que se han venido especializando en café especial y orgánico y que han logrado comercializar grandes volúmenes.

Los cafeteros, y en general los habitantes de Planadas, quieren dejar de ser conocidos por la violencia de la zona y quieren comenzar a posicionarse como unos de los productores del mejor café de Colombia. Otro aspecto importante es que la región también se ha propuesto trabajar muy alineada con las líneas de producción ambientalmente responsable, por lo que muchas asociaciones se han enfocado en obtener sellos de producción orgánica, que también les significa mejores precios de venta.

### 2 | 2.5.2 DINÁMICAS DE LA ASOCIATIVIDAD EN PLANADAS

Motivados, en parte, por los modelos de varias asociaciones exitosas en el sur del Huila, varios productores de la zona decidieron organizarse. Tal como lo recuerda el representante legal de Agprocem, casi todos empezaron juntos, trabajando para lograr capacitarse en temas financieros y en la constitución legal de sus organizaciones. Es precisamente a partir de este proceso que el café ha transformado la región, generándole importante dinamismo:

[Las asociaciones] Vendimos 108 contenedores de café, alrededor de USD 8 millones en un año. Nosotros acá generamos más de USD 2 millones en puras ganancias, por tener los sellos y por vender el café más caro, por puras primas que entraron al municipio. Eso cambió, impactó el municipio y su economía. Nosotros les devolvimos la ilusión a los cafeteros, porque la gente volvió a creer en el café (Entrevista, 2016).

Una de las asociaciones con mayor trayectoria es Café del Macizo. Nació en el 2003 buscando mejores canales de comercialización, y como alternativa a los cultivos ilícitos de los que muchos en la zona dependían hasta ese momento. Dado que más del 90% de las familias cuentan con extensiones de tierra que no superan las cinco hectáreas, el esquema asociativo ha sido al-

17. Es importante aclarar que distinto a los demás casos de estudio, el punto de partida para este trabajo de campo no fue una organización en particular, sino conocer el piloto asociativo de Bancamía. Adicionalmente, se estuvo en campo 15 días y no un mes como en los demás casos. Esto explica el menor volumen de información y detalle obtenido.

tamente beneficioso para ellos: “Hemos estado trabajando en acercarnos cada vez más a los clientes, en romper las cadenas de intermediación. Hay que cambiar las condiciones para que sean más equánimes y más favorables para la asociación y su gente. ¿Cómo se puede hacer eso? A través de un esquema asociativo, porque es que individualmente le queda muy difícil” (Entrevista, 2016).

Buscando mejorar la calidad de vida al caficultor asociado, se le ha puesto énfasis a los sobrepuestos generados por los sellos de certificación: “La prima FLO son 20 centavos de dólar por libra, a la tasa representativa promedio del mercado de hoy, estamos hablando de USD 130.000 – 150.000 por carga. Estamos hablando de más de USD 25.000.000 en un contenedor. Eso para mí es una llave poderosísima” (Entrevista, 2016). Este tipo de herramientas ha posibilitado un mayor empoderamiento del cafetero, y ha hecho de la asociación una institución sólida, que no depende de ayudas estatales para sostenerse.

Tienes que luchar contra todo. Aparte de todas las fluctuaciones de precio, de calidad, de fenómenos climáticos, de que no te pagan, de que se demoran, todas esas cosas. Avanzar en una empresarización de lo asociativo no es nada fácil, porque donde debes encontrar los aliados encuentras los obstáculos. Por ejemplo, el tema de los registros de marca, de los registros INVIMA. Apenas está el Estado queriéndose acercar a estas zonas, pero si digamos queremos salir con unos productos, el mercado no va a admitir que tú no cumplas con esos requisitos, porque sencillamente no los podrían tener ellos en sus vitrinas (Entrevista, 2016).

Por otro lado, una de las organizaciones más jóvenes es Asopep, que aunque apenas cuenta con tan solo tres años de haberse constituido, es una de las más grandes pues cuenta con 167 familias de pequeños productores cafeteros. Uno de sus principales focos ha sido la línea orgánica: 50 de sus familias están certificadas con el sello orgánico y son una de las pocas asociaciones en el país que cuentan con este sello para el mercado de Corea del Sur. La mano de obra de las fincas de sus asociados es esencialmente familiar, y buscando vincular a los más jóvenes en la industria cafetera se han impartido cursos en catación. Son estos jóvenes quienes ahora trabajan en la asociación y seleccionan los mejores perfiles para exportación. Gracias a los sobrepuestos de los sellos de certificación y a los programas del gobierno, la asociación ha logrado contar con el laboratorio de café y las asesorías técnicas a los caficultores.

Asopep ha contado con la confianza de sus asociados, pues en sus inicios la organización debió recibirles el café y pedirles que esperaran un tiempo para que pudieran recibir su paga. Aunque muchos se resistieron, la confianza hacia la asociación ha crecido debido a los importantes sobrepuestos que ésta ha logrado en sus negociaciones, lo cual le ha permitido al caficultor recibir bonificaciones de hasta COP 500.000 pesos por carga. Reconoce que esta modalidad de compra implica limitantes enormes, y por ello han empezado a exigirles a las exportadoras que les hagan anticipos de al menos el 50% del valor total, mientras logran encontrar una solución a la falta de capital de trabajo: “Yo entiendo muchas veces a la gente, que tienen el café, y nosotros no tenemos el capital. Lo pueden vender más caro en otro lado, o simplemente les entregan la plata de una vez. Hemos llegado a ese punto. En este momento, de los 167 que estamos en este momento, hay cerca de 90 fieles, que traen todo el café acá. Otros han traído un poquito, otros no han traído nada” (Entrevista, 2016).

Por último están Agrocem y Agrovida. Agrocem cuenta con doble personería jurídica, es una asociación y una S.A.S que se especializa en la compra y comercialización de cafés, con énfasis en la exportación. Esta doble personería fue pensada con la intención de fortalecer el campo social desde la asociación, sobre todo con las primas recibidas por los sellos FLO, y de fortalecer la parte comercial y contar con mayor soporte frente a las entidades financieras con la S.A.S. Esta iniciativa, también, busca incentivar a que el cafetero se vea a sí mismo como un empresario, es decir, como accionista de una empresa que le genera buenos ingresos. Por su parte, Agrovida nace en el 2002 con la finalidad de comercializar diversos productos del campo, principalmente lulo. Desde 2012, Agrovida se ha especializado en la compra y comercialización de café, con fuerte énfasis en los sellos orgánicos y en los cafés especiales. Actualmente, cuenta con 150 asociados, y más de la mitad están certificados por producción orgánica.

### 2 | 2.5.3 EXPERIENCIAS DE CRÉDITO

Las opciones de financiamiento en el municipio son escasas, sobre todo para organizaciones. El BAC es la única entidad financiera que tiene oficina y no ha colocado ningún crédito a nombre de estas. Para los campesinos que han tenido contacto con el BAC, el proceso para obtener un crédito es lento y han recibido respuesta negativa en muchas ocasiones. De los caficultores entrevistados, todos ven necesaria la entrada de más entidades financieras al municipio para que compitan con el BAC, pues manifiestan que al no tener competencia el BAC no se ha preocupado por mejorar sus servicios. Bancamía como entidad microfinanciera es la que está más próxima a abrir oficina en Planadas y de hecho ya atiende a muchos campesinos en las veredas cercanas desde la oficina de Chaparral. Sin embargo, para las asociaciones, esta no ha sido una opción de financiamiento y han recurrido a otras opciones como el programa Colombia Responde de USAID, bancos internacionales o exportadoras.

Café del Macizo, a pesar de ser una organización fuerte que ha llegado a facturar COP 2.700 millones en 2015, manifiesta que hasta el momento, no han contado con ningún crédito, pues consideran que la banca nacional le brinda muy poco apoyo a las organizaciones como ellos, que en teoría trabajan sin ánimo de lucro. Han logrado trabajar gracias a los anticipos realizados por las exportadoras como estrategia para superar la falta de capital de trabajo:

Estamos trabajando con el capital del exportador, entonces si el exportador quiere un café nuestro, tiene que ponernos unos anticipos, pero eso nos restringe. No siempre es posible, y hace que sea más dilatado, que de alguna manera también eso no es gratis. Eso va seguramente contra precio: 'listo, yo le pongo una plata, pero no le puedo pagar sino esto', cuando podría ser diferente la relación económica, de decirle 'perfecto, tengo el café, vale esto'. (Entrevista, 2016).

Por su parte, Agrocem está en conversaciones con el banco estadounidense Root Capital, que ya es utilizado por otras asociaciones en la zona. Sin embargo, ven en ellos el gran inconveniente de tener que trabajar en dólares, por su volatilidad en el mercado. Al asistir a la reunión convocada por FINAGRO y Alianzas Productivas en Planadas, su gerente Edinson se mostró muy interesado en acceder a uno de los créditos asociativos de línea FINAGRO, que lo pensarían principalmente para capital de trabajo.

Asopep, actualmente, maneja un fondo rotatorio para sus socios, con préstamos en insumos con el 0.5% de interés mensual. También se ha acercado a diferentes entidades internacionales para tramitar créditos para capital de

trabajo. Lo anterior porque trabajar con las entidades nacionales ha sido imposible: “Bancoldex lo que dijo fue eso: a las asociaciones no les prestamos. A vox pópuli ellos dicen que sí, pero yo fui a Bancoldex y me dijeron ‘no, le prestamos al exportador y al importador, pero a la asociación no’. Y teniendo uno los contratos ya hechos” (Entrevista, 2016). Con la constante necesidad de capital de trabajo para comprarle la producción a sus asociados, Asopep ha adelantado ya un crédito con Root Capital, una entidad estadounidense:

Root Capital nos prestó este año USD 120.000 . ¿Cómo nos lo presta? Hicimos un negocio con una exportadora de café de los Estados Unidos, entonces firmamos un contrato. En este caso lo firmamos tres: el importador de los Estado Unidos, que es Sustainable Harvest, el exportador de ese café que es Cosurca, del Cauca, y nosotros. Entonces firmamos y le dijimos a Root Capital, ‘yo tengo que entregarle dos contenedores de café, que valen COP 600 millones ’. Nos dijeron, ‘¿Cuánto necesitan?’ les dijimos ‘préstenos COP 300 millones’. Root Capital le gira al importador, el importador le gira al exportador, y el exportador nos pasa a nosotros. Yo le entrego el café al exportador, el exportador al importador, y ya el importador cuando va a pagar, le paga a Root Capital. Nos llega la plata acá cuando vamos a acopiar el café. Ellos tienen un interés de más o menos el 11% anual. Con ellos el riesgo que uno corre es que es en dólares (Entrevista, 2016).

Es importante mencionar que durante la salida de campo, FINAGRO, junto con el programa Alianzas Productivas del MADR hicieron una visita a la zona que consistió en la organización de un encuentro de asociaciones de la zona. También asistió un funcionario del BAC del municipio. El encuentro se realizó en la sede de una de las asociaciones cafeteras del Planadas (Café del Macizo) y se centró en la socialización de las diferentes formas de financiamiento que están utilizando. Se les presentaron a las asociaciones las líneas de crédito asociativo que ofrece FINAGRO (la mayoría las desconocían) e incluso se repartieron formatos para que las asociaciones llenaran si están interesadas en adquirir créditos vía FINAGRO. La idea de estos encuentros, que se están llevando a cabo en diferentes regiones del país, es repetirlos para lograr facilitar los procesos y el flujo de información para la obtención de créditos asociativos. Para el funcionario de FINAGRO que asistió al encuentro también son insumos muy valiosos para lograr mejorar las líneas de crédito que existen actualmente.

Adicionalmente, en campo se estableció como un agente determinante del financiamiento a Bancamía, cuya experiencia se abordará a continuación:

### 2 | 2.5.3.1 Bancamía

Bancamía fue creada en el año 2008 tras la unión de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA. Actualmente, está trabajando como parte de su estrategia el manejo de mucha de su cartera en áreas rurales, pues considera que en el campo es donde hay más clientes desatendidos por el sistema financiero. La línea de microfinanzas de FINAGRO fue diseñada con el apoyo en Bancamía y pensada para ayudar a que las personas más desfavorecidas logren superar las barreras de financiación existente a las que deben hacer frente dentro del sector formal. La historia de esta línea comienza en el año 2014 con la colaboración entre FINAGRO y Bancamía, pero solo hasta este año parece empezar la colocación por medio de esta línea debido a las modificaciones que se le han hecho.

Dentro del portafolio de productos de Bancamía se encuentran dos líneas de microcrédito, cuyos montos van desde 1 hasta 120 S.M.M.L.V (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) y están enfocadas al sector rural: Agromía Capital de Trabajo y Agromía Inversión. La primera permite financiar necesidades de pago de mano de obra y compra de cosechas y la segunda las de adquisición o adecuación de bienes que perduran para las actividades productivas agrícolas, pecuarias, acuícolas, ambientales, artesanales y agroindustriales<sup>18</sup>. Ahora, la financiación de la de capital de trabajo es de hasta el 100% de los costos directos e indirectos y su plazo de pago de máximo 24 meses, mientras la de la segunda del 90% de solo los costos directos y el plazo puede llegar hasta 60 meses. En cuanto a la tasa de interés, varía entre el 36% y el 40%.

La línea Agromía Capital de Trabajo ha funcionado bajo los esquemas de FINAGRO. No obstante, se han registrado problemas de operatividad, pues al banco le ha sido casi imposible acceder a la cartera de redescuento, ya que esto, bajo las estipulaciones actuales de FINAGRO, implicaría tramitar cada microcrédito individualmente y el volumen que registra de préstamos de este tipo es demasiado alto. Asimismo, solo tras los cambios que la CNCA introdujo en agosto de 2015 y abril de 2016, quienes acceden a estos microcréditos pueden contar con el FAG como garantía. Por otro lado, falta ampliar la línea para otorgar créditos para capital de inversión y dar igualmente acceso al ICR. Como manifiesta una de las directivas del banco,

Esto fue un primer avance [...] encontramos clientes de microcrédito [...] que están apenas comenzando y necesitan capital de trabajo, pero también a aquellos que ya están en un estadio de fortalecimiento y tienen capacidad de ahorro e inversión y capacidad de gestionar proyectos estando dentro de microcrédito pero como inversión. Entonces que para esos clientes pudiéramos también gestionar instrumentos como el ICR, que hasta ahora no tiene esta línea (Entrevista, 2016)

Es vital mencionar que hay características de la operación de Bancamía que son de gran importancia para ampliar la inclusión financiera en el campo, ya sea para créditos individuales o asociativos:

- La definición del productor rural

Para Bancamía un cliente es rural cuando su actividad productiva está ubicada en un lugar que no se identifica con nomenclaturas en coordenadas calle, carrera, sino por la vereda y el nombre de la finca. Así, la segmentación de los municipios no se hace por densidad poblacional, ni por valor de los activos, ni por tamaño del predio. Del total de clientes de Bancamía, el 40% son rurales y de esos el 20% son clientes que se dedican a actividades agropecuarias; esto quiere decir que tienen casi 90.000 clientes que se dedican a actividades agropecuarias desde la producción.

- La importancia de la experiencia en sector económico, la reputación y el reconocimiento a la pluriactividad en el campo como garantías y manejo de riesgo.

Los clientes de Bancamía son informales, esto quiere decir que no tienen ningún tipo de registros contables, ni balances, ni de cámara de comercio, ni carta de proveedores. Sin embargo, Bancamía le da valor a otros activos no tradicionales que los convierten en sujetos de crédito, que son: el conocimiento/experiencia de la actividad económica, la reputación en su vereda o corregimiento y la diversificación de las actividades en finca. Bancamía opera en campo mediante los ejecutivos de desarrollo productivo rural, quienes tienen

<sup>18</sup>. En general se requiere aclarar qué se entiende por capital de trabajo y capital de inversión, pues en las entrevistas.



formación y experiencia suficiente para analizar socioeconómicamente al cliente. Estos ejecutivos realizan visitas a los clientes para conocer qué ingresos le generan las actividades que desarrolla, hace cuánto tiempo realiza las actividades, cuáles son las habilidades administrativas y de comercialización, cuál es su reputación entre los vecinos, y una vez aprobado el microcrédito le dan el acompañamiento que requiere para llevarlo a buen término. En suma, se trata de una tecnología que se denomina como banca relacional.

Vale la pena ampliar el rol del ejecutivo y su cercanía con el cliente, pues es este ejecutivo quien levanta la información y construye los estados financieros con el cliente y le retroalimenta. La experiencia en campo les ha demostrado que una unidad productiva tiene una actividad principal que le genera ingreso y hay otras marginales que mejoran el margen de utilidades del producto. Por ejemplo, el productor tiene 1 o 1,5 ha de café, el plátano como cultivo que da sombra al café, una cerda de cría y vende lechones, tiene 20 o 30 pollos, y jornalea, y todo eso robustece el mayor ingreso que proviene del cultivo de café. Así, el ejecutivo captura el flujo de caja de la unidad agrícola familiar o de esa finca campesina. En cuanto a esto, una de las directivas de Bancamía menciona que

Bancamía diseñó una herramienta que básicamente fue generar un flujo de caja en un software, y en ese flujo de caja se recogen los ingresos y los costos pero también los gastos familiares, porque todo sale del mismo bolsillo. En las fincas campesinas todo sale del mismo bolsillo, no hay bolsillos separados entre el negocio y la casa (Entrevista, 2016).

Ese flujo de caja les permite recoger hasta 10 actividades, pero han encontrado que son alrededor de cuatro actividades las que generan el grueso del ingreso familiar. También tienen en cuenta lo que les llega por familias en acción, por ejemplo. Todos esos ingresos fortalecen financieramente al cliente para acceder a un microcrédito y tener capacidad de pago. Asimismo, el banco empezó a trabajar desde hace dos años y medio en una innovación que son los planes de amortización con pagos flexibles (ajustados al flujo de caja) y que esperan lanzar prontamente.

- El crédito más costoso es aquel que no es oportuno, es por eso que Bancamía maneja operaciones descentralizadas para la rápida aprobación del crédito.

La banca relacional como se describió en el punto anterior, junto con el hecho de que el 90% de la evaluación del riesgo y decisión de aprobar/rechazar la solicitud de crédito se realiza de manera descentralizada, favorece que la respuesta llegue a tan sólo cuatro días de solicitar el microcrédito. Como expresa uno de sus funcionarios, “ya la población está muy sensibilizada en que es más costoso si van a los prestamistas y que el crédito que no es oportuno es muy costoso también, ósea que les salga a los tres meses ya no sirve” (Entrevista, 2016).

Estas metodologías les han dado buenos resultados pues la cartera rural morosa es de tan sólo 3%. Por una parte, esto convierte al sector rural en el que mejor se comporta en el banco y, por otro lado, convierte a Bancamía en el banco que mejores números registra en ese nicho de mercado. Adicionalmente, dado que la filosofía de los microcréditos son montos pequeños y plazos cortos, el ciclo del crédito les permite obtener rápidamente las lecciones aprendidas sobre el cliente: buen o mal comportamiento de pago, cercanía con el ejecutivo, etc.

- El crédito para asociaciones como un mecanismo para reducir los costos asociados al crédito individual y traducir esto en menores tasas de interés.

Hoy por hoy, Bancamía no tiene una línea de crédito asociativo, pero reconoce la necesidad de impulsar este frente. En el campo, el crédito individual hace costosa la operación para Bancamía, y esto representa la barrera de la elevada tasa de interés, sobre todo en actividades agropecuarias. Esto, como lo expresa uno de sus funcionarios, lleva a la entidad a pensar en mejorar la operación para reducir las tasas y así aumentar sus operaciones en las áreas rurales.

[...] tener más eficiencia como banco y [...] poderlo traducir en mejores tasas de interés a los clientes, sobre todo los clientes rurales agropecuarios porque son los más costosos. La dispersión geográfica hace que un asesor nuestro en zonas urbanas tenga un promedio de productividad distinta y cuando hablo de productividad son de créditos desembolsados diarios y mensuales, a un asesor que está en zonas rurales, y disminuye entre 20-30% su productividad [...] Claro, es que por la geografía que nosotros tenemos puede que en el mapa se vea muy cerca una vereda pero desplazarse son dos y tres horas (Entrevista, 2016)

Es por ello que han visto en la colocación de créditos a través de las asociaciones y cooperativas, la posibilidad de establecer una relación con un solo cliente pero que a través de él llega a muchos más. Para ello están haciendo dos pilotos, uno en Montes de María con ñame y otro en Planadas (Tolima) con café. Una de las principales razones para escoger estas dos regiones es el “nivel de asociatividad” que se ha logrado construir gracias a la presencia de otros actores nacionales (DPS, Consolidación Territorial) e internacionales (USAID) que han hecho trabajo con las comunidades para fortalecer el tejido social y sus organizaciones.

A la fecha, en Planadas, por ejemplo, han identificado un gran número de asociaciones y las han clasificado en tres tipos: 1. Unas que están asociadas para hacer comercialización de café, y han encontrado que estas están más consolidadas, tienen poder de negociación (precio y volumen) y han logrado contratos de comercialización (exportación) —que al igual que la Fundación Rabobank, Bancamía está buscando tomar los contratos como garantía—; 2. Unas que ofrecen servicios a sus asociados de comercialización en mercados locales, es decir, mercados que suelen ser más informales (intermediarios, mayoristas, etc.) o bien no cuentan con poder de negociación por la presencia de oligopolios (ej. Cacaoteros y los dos principales compradores que son Nacional de Chocolates y Casa Luker). En ellos identifican la fortaleza de la asociación en el número de asociados; y 3. Unas que se han conformado para poder bajar recursos de proyectos como es el caso de las asociaciones de mujeres (ej. el Programa de PS Mujeres Ahorradoras), cuya organización todavía es incipiente. En cuanto a estas experiencias, un funcionario del banco recuenta que

Entonces ellos [las asociaciones] dicen venga, ¿y ustedes por qué aquí en Colombia no me aceptan un contrato como garantía? Para que yo pueda tener crédito como asociación [...] para comprar la cosecha. [...] El crédito asociativo normalito, el que se promueve a través de las líneas FINAGRO o del BAC no funciona porque una asociación se presenta y le dicen ¿cuál es la garantía de la asociación? No pues... nosotros ¿qué garantía le podemos dar? Como asociación no tenemos ni un edificio, ni un terreno, tenemos aquí en arriendo esto que acopiamos, pero en realidad como asociación, como ente jurídico, no tenemos una garantía real para darle a usted banco (Entrevista, 2016)

Bancamía ha encontrado que a pesar de que existe un mayor grado de desarrollo organizacional dentro de las asociaciones, eso no quiere decir que estas cuenten con los registros de los asociados, de las producciones y ventas de estos, los balances y los estados financieros. Así, la metodología de la Banca Relacional debe igualmente aplicarse al trabajo hombro a hombro con las organizaciones que tienen un amplio conocimiento (no registrado) de sus asociados y sus actividades. Como plantea una directiva del banco, se han propuesto

En reuniones grupales entender y recoger información y ya no estar en el 1-1 de 120 asociados sino que hago una muestra aleatoria. Entonces lo que definamos en cualquier momento, que el 10-20% voy lo visito de manera aleatoria y con eso verifico que lo que me dijeron en esas reuniones grupales es (Entrevista, 2016)

# 3 PRINCIPALES RECOMENDACIONES DE POLÍTICA EN MATERIA DE CRÉDITO ASOCIATIVO

Este estudio se ha aproximado a cinco estudios de caso concretos para evaluar el tema de la asociatividad en relación con los créditos rurales. Como se apreció, en muy pocos casos, se encontró la figura de los créditos asociativos otorgados por Finagro. Las opciones de financiación, en cambio, varían desde el acompañamiento y aval que hace Cortipaz a los pequeños productores para ser beneficiarios de créditos individuales, hasta la ausencia de una relación dinámica con el Banco Agrario por parte de los pescadores en Bahía Solano. Por ejemplo, en el caso de Bahía Solano ni siquiera las lanchas de pesca son consideradas como garantía para el crédito por parte del banco, lo que hace imposible que los pescadores de Redefrío puedan acceder a los créditos para financiar las faenas.

Otro hallazgo es la de la búsqueda de alternativas de financiación donde sobresale la presencia de los microcréditos y también de Fundaciones como Rabbobank que otorga créditos de forma más rápida y expedita a tasas favorables para los productores. El caso de Planadas ilustra un muy llamativo modelo de banca relacional cercano a los productores y a sus propias dinámicas que incluso es percibido como más atractivo a pesar de sus más altas tasas. En otros casos, la presencia de fondos rotatorios informales fue reportada en terreno. En el caso del Cafisurcol, aun cuando hay una creación de valor por medio de su orientación a los cafés especiales, la posibilidad de financiar a los pequeños productores y hacerles un adelanto por la cosecha a tasas favorables, se convierte en la principal demanda que hacen al sector financiero para el desarrollo de sus actividades.

Situarnos en la cotidianidad de las relaciones, ofertas, demandas y prácticas asociativas permitió comprender la complejidad tanto de la asociatividad rural pero también de su relación con el sector financiero. A pesar de los múltiples intentos, la demanda por una forma de financiación más adaptada a los contextos y dinámicas de la producción es una necesidad sentida en los territorios. Además, se concluyó que lo que más hace falta es una mejor comprensión de los contextos locales y una mayor flexibilidad y elasticidad por parte del sector financiero para movilizar productos financieros mucho más adaptados a los contextos locales, que logren llegar más territorios, productores y organizaciones con el impulso de la política pública. Sin duda alguna, esto implica también el de adaptar nuevas tecnologías al seguimiento del crédito que incluyen tanto la apertura de más oficinas en los municipios mencionados, como la visita permanente a los productores por parte de los actores financieros y el uso de las mejores prácticas de una banca relacional. A continuación se detallan las recomendaciones en materia de una política de crédito asociativo, las cuales se nutren de manera transversal de los diferentes casos estudiados.

### 3 | 1 FINAGRO: LÍDER EN EL FINANCIAMIENTO AGROPECUARIO

Comprendiendo la compleja arquitectura institucional para el desarrollo del sector agropecuario, FINAGRO deberá fortalecer su rol convirtiéndose en el principal articulador de la oferta para el sector en la materia, y promoviendo que los servicios financieros y en especial el crédito lleguen de manera integral (asistencia técnica, comercialización, transferencia de tecnología) junto a los otros servicios que gestionan entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) con su de Alianzas Productivas, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), Corpoica, ICA, entre otras, de tal manera que en efecto se maximice la probabilidad de éxito de los proyectos productivos que se financian.

De otra parte, en Colombia la política pública de apoyo a las organizaciones solidarias ha estado a cargo de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad sin mayor presupuesto y adscrita a lo largo del tiempo a distintas agencias del Gobierno nacional (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio del Interior, Presidencia de la República). Esta situación ha dificultado un apoyo público efectivo al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones bajo el modelo cooperativo. En la medida que esta unidad se fortalezca técnica y presupuestalmente podría jugar un rol de aliado importante en la tarea que recomendamos a FINAGRO.

Es por ello que, FINAGRO debe continuar fortaleciendo la labor de la dirección de Gremios y Organizaciones para escalar el trabajo que viene desarrollando con aliados estratégicos de la cooperación internacional (USAID, FAO, Impact Gestando-Coop. Canadiense), para acompañar organizaciones de productores en la perspectiva de formular proyectos productivos en el contexto actual del posconflicto que vive el país y promover instrumentos como los fondos rotatorios, que no pueden fondearse con recursos FINAGRO, pero, que son fundamentales para promover la educación y las capacidades financieras de los productores y sus organizaciones.

Para ello, FINAGRO debe seguir fortaleciendo su equipo técnico en los territorios y desarrollar alianzas con universidades, cámaras de comercio, alcaldías, y las entidades financieras (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, microfinancieras, etc.), entre otros, para diseñar e implementar programas integrales de capacitación en asistencia técnica, comercialización, fortalecimiento organizacional, educación financiera y formalización de la organización (personería jurídica, Cámara de Comercio, DIAN, etc.). Es importante profundizar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) que son importantes herramientas para la difusión y apropiación de la información.

Esta dirección debería además promover la creación de un sistema de información que de cuenta del número, tamaño, actividades, sector y activos, así como del número de miembros de las organizaciones de pequeños productores. Esta información existe parcialmente en la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias y la Superintendencia de la Economía Solidaria, pero es vital para poder apoyar y dinamizar la inclusión financiera de este segmento de organizaciones y productores

#### 3 | 1.1 LÍNEAS DE CRÉDITO ASOCIATIVO O CON INTEGRADOR

Las recomendaciones en cuanto a las diferentes líneas de crédito con recursos de FINAGRO se presentan a continuación y complementan la propuesta anterior.

### A. Crédito con integrador

La línea de crédito con integrador no se requiere y se asimila a un crédito a un pequeño, mediano o gran productor según el valor de sus activos. Cómo maneje el integrador la relación con los integrados es un asunto que no debe ser regulado por FINAGRO. El proceso de integración vertical entre productores y empresa debe ser el resultado de un proceso en torno a un proyecto productivo.

### B. Crédito a la organización

Si la organización está formalizada (tiene personería jurídica, inscripción en la cámara de comercio, etc.) su tratamiento debe asemejarse al de una empresa, y de acuerdo con el tamaño de activos clasificarse dentro de las categorías de pequeño, mediano o gran productor para definir la tasa de interés. Así como cualquier empresa debe demostrar que tiene la información de productores (proveedores) y tiene los balances financieros al día para demostrar su capacidad de pago.

Si la organización no está formalizada o no tiene completamente desarrolladas sus capacidades, deberá recibir el apoyo y el acompañamiento de la Dirección de Gremios y Organizaciones de FINAGRO para poder ser sujeto de crédito.

Tanto en este caso como en el siguiente se debe eliminar el requisito de tiempo mínimo de dos años de creación de la organización para acceder a crédito con recursos de FINAGRO, pues este requisito no necesariamente es un buen *proxy* de una organización consolidada con un trabajo sólido y capacidad de pago. La organización se convierte en sujeto de crédito cuando tiene estructurado el proyecto productivo en sus diversas fases y cuenta con: el análisis del flujo de caja esperado con una tasa interna de retorno satisfactoria, las garantías y la solidez de la organización (es decir, empresa), la estructura de gobierno corporativo con la correspondiente auditoría externa y el reglamento que regula la relación de los productores asociados con la organización y los mecanismos de solución de problemas.

### C. Crédito individual con manejo de la organización.

Si bien dentro de las líneas actuales se premia con una baja tasa de interés al pequeño productor asociado, se requiere de desarrollo regulatorio para aquellos créditos en donde el pequeño productor manifiesta que desea que su organización administre su crédito que se destinan a inversiones intraprendiales (ver caso Cortipaz).

En este caso, la organización deberá: i) cobrar unos puntos porcentuales de la tasa del valor del crédito a los productores por el manejo y administración del mismo, y por ii) brindar los servicios de asistencia técnica y comercialización para llevar a buen término el proyecto y el repago del crédito.

Así se requiere estructurar un producto de crédito en donde el productor y la organización participan activamente y de manera simultánea en la solicitud del crédito, y el productor autoriza a la organización a realizar la gestión. En cuanto a la garantía, ésta podría ser compartida entre la organización y el productor, siendo el primero el co-deudor del segundo. La tasa, plazo y condiciones del crédito deben ser resultado del análisis del proyecto teniendo como referencia las condiciones establecidas por FINAGRO para créditos individuales.

#### D. Crédito a pequeños productores no especializados y que no han sido sujetos de crédito

La oferta de crédito y otros servicios financieros (ahorro, seguros, etc.) les debe llegar de manera prioritaria a los pequeños productores que nunca han accedido al sistema financiero formal. El microcrédito es el principal producto existente que lo puede hacer, con montos pequeños, a corto plazo, para capital de trabajo, y sin garantía. La tasa de interés al inicio es alta (con tope máximo de la tasa de usura), pero en la medida que se construye historia crediticia satisfactoria el monto puede ampliarse y la tasa puede ir bajando.

Para este conjunto de pequeños productores el modelo de crédito asociativo que viene desarrollándose lo tienen entidades como Contactar siguiendo el modelo del Grameen Bank (Bangladesh). Es un modelo de microcrédito destinado a grupos de al menos cinco personas, donde hay vínculos de proximidad y una confianza mutua establecida, que precisan de capital de trabajo. Al recibir un crédito del intermediario financiero, los miembros del grupo deciden quién va a utilizar el crédito. Los demás se encargan de supervisar que éste los utilice apropiadamente y sirven de garantes en caso de que no pueda honrar su deuda. Con cada préstamo obtenido se van rotando el productor beneficiado.

Actualmente la línea de microfinanzas rurales de FINAGRO viene creciendo de manera acelerada, por medio operaciones registradas por microfinancieras vigiladas, por lo que se insta a seguir muy de cerca este proceso para poder hacer los ajustes necesarios y que pueda ser el primer mecanismo para atender a este grupo de productores.

Adicionalmente se destaca la tecnología de banca relacional que desarrollan las microfinancieras, en donde la construcción de confianza es clave para el éxito de las operaciones de crédito. Bajo el pleno conocimiento de que los productores no tienen ningún tipo de registros contables, ni balances, ni de cámara de comercio, ni carta de proveedores, las microfinancieras – como Bancamía– les dan valor a los activos no tradicionales: el conocimiento y experiencia en la actividad económica, la reputación en su vereda o corregimiento y la diversificación de las actividades en finca. Esto se ve reforzado por las visitas a los clientes para conocer qué ingresos le generan las actividades que desarrolla, hace cuánto tiempo realiza las actividades, cuáles son las habilidades administrativas y de comercialización, cuál es su reputación entre los vecinos, y una vez aprobado el microcrédito le dan el acompañamiento que requiere para llevarlo a buen término. En suma, se trata de una tecnología que se denomina como banca relacional.

Teniendo en cuenta las dificultades y la naturaleza de los procesos organizativos de los pequeños productores, se considera que esta tecnología debería multiplicarse entre las demás entidades financieras de tal manera que se pueda apoyar con más fuerza a este segmento de sujetos de crédito. Bancamía viene trabajando con un piloto asociativo que permitiría reducir costos de transacción que se verían reflejados en menores tasas de interés, en donde las organizaciones facilitarían información sobre los asociados –pasando de una relación 1 a 1, a una relación 1 a muchos miembros–; será indispensable hacerle seguimiento pues hasta la fecha no habían colocado ningún microcrédito por esa vía.

### **3 | 1.2 CONDICIONES DEL CRÉDITO**

La actividad a financiar debe ser tanto capital de inversión como capital de trabajo. Aunque FINAGRO en efecto financia ambas líneas, al parecer en campo, las más conocidas son las de capital de inversión, probablemente

porque los productores ven en este la oportunidad de acceder al ICR, pero muchas de las organizaciones requieren tener un flujo de caja importante para garantizar la compra del producido a los asociados y competir en condiciones de mercado – ya sea para la exportación o el mercado nacional–, así como también poder ofrecer la asistencia técnica que es base fundamental del éxito de los proyectos productivos.

La definición de monto del crédito, plazo de amortización, período de gracia, tasa de interés, garantía, y otros elementos debe establecerse por parte del intermediario financiero en un diálogo constructivo con la organización, ya sea la empresa integradora o la propia empresa de los productores de acuerdo con las características del proyecto.

El monto del crédito con recursos de FINAGRO deberá cubrir hasta el 95% del costo del proyecto. Esto quiere decir, que por lo menos el 5% del valor del proyecto deberá ser financiado con recursos propios de la organización (empresa integradora o empresa de los productores) o de otras fuentes. Ello obedece a un principio elemental según el cual la organización debe ser dueña de la financiación del proyecto, aunque sea en un porcentaje menor. De esta manera se genera un mayor compromiso de la organización en sacar adelante el proyecto.

El plazo de amortización deberá definirse de acuerdo con el ciclo productivo y el retorno económico estimado.

El período de gracia y monto de las cuotas deberá definirse de acuerdo con el perfil de la productividad del cultivo.

La tasa de interés máxima de redescuento de FINAGRO al intermediario financiero deberá ser similar a la del crédito a pequeños productores que actualmente es de DTF EA - 2,5%.

La tasa de interés máxima al beneficiario final estará determinada de acuerdo con el tamaño de activos de la organización (Hasta DTF + 7% EA si es pequeña, y hasta DTF + 10% EA. si es mediana o grande). El nivel preciso estará determinado por la historia crediticia (entre más larga sea y buena calificación tenga, la tasa será menor) y por la naturaleza de la garantía. El mayor valor propuesto respecto a la regulación actual vigente se justifica por el mayor costo de acompañamiento de la entidad financiera a la organización y además busca incentivar mayor competencia entre entidades financieras en la colocación de créditos.

En cuanto a las garantías se recomienda avanzar en tecnologías que permitan aumentar el abanico de posibilidades teniendo en cuenta el conocimiento del cliente (tecnología de Desjardins, el banco cooperativo más importante de Canadá), el historial crediticio, el flujo de caja del proyecto, el ahorro, los seguros, los contratos de comercialización, las garantías mobiliarias e inmobiliarias. El acceso al Fondo de Garantías Agropecuarias debe ser el último recurso para completar la garantía faltante.

En cuanto a los tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito se deberán establecer tiempos máximos a las áreas encargadas de FINAGRO y a las entidades financieras que usan recursos de FINAGRO, con el fin de que los recursos desembolsados sean oportunos a los proyectos a ser desarrollados por los productores y sus organizaciones. Entendemos que FINAGRO ya viene trabajando en este frente.



### 3 | 2 REFLEXIONES SOBRE OTROS INSTRUMENTOS FINANCIEROS QUE DEBEN ACOMPAÑAR AL CRÉDITO

Si bien estas reflexiones exceden el ámbito del objeto del estudio se plantean buscando promover el diálogo interno en FINAGRO, que en algunos casos ya se está llevando a cabo, para así llegar con una oferta financiera más integral a los pequeños productores.

- a. Ahorro. Las entidades financieras que promueven el crédito para las organizaciones de los pequeños productores, deberían incluir en su estrategia el fomento al ahorro, por parte tanto de los productores como de sus organizaciones. El ahorro es un activo que cumple múltiples funciones: sirve de garantía complementaria, suministra recursos para apoyar nuevos proyectos, mitiga adversidades. La existencia de un fondo rotatorio por parte de las organizaciones es una forma de ahorro que hay que valorar y estimular.
- b. Garantías. Promover el uso de garantías mobiliarias (cosecha, cabezas de ganado, etc.). Tener en cuenta el historial crediticio de las organizaciones, los contratos de comercialización, y el ahorro como elementos para disminuir los requisitos de garantías adicionales. Aprovechar las oportunidades que brinda la cooperación internacional ofreciendo cubrir una fracción de las garantías.
- c. Seguros. El seguro de cosecha es una herramienta muy poderosa para disminuir el riesgo de los productores y sus organizaciones frente a la incertidumbre del clima. Por ende, en la medida que se popularice el uso de estos seguros, su existencia debe disminuir el costo del crédito (Karlan, D, Osei R., Osei-Akoto I & Udry (2014). Esa disminución debe traducirse en menor tasa de interés para el sujeto de crédito por parte de la entidad financiera y/o sustituir en parte o totalmente la garantía exigida. La política actual subsidia la prima exigida por la compañía de seguros en un 60% ya sea un seguro individual o colectivo. Además, si hay un crédito con recursos de FINAGRO atado de por medio, o es un producto que está incluido en el Plan Colombia Siembra del MADR o pertenece a la lista de productos priorizados de exportación por parte del MADR, la prima es subsidiada hasta en un 70-80% para medianos/grandes y pequeños productores.
- d. En los últimos años ha empezado a crecer la cobertura de seguro agrícola en Colombia, esta alcanzó apenas el orden de 180.000 hectáreas en 2016 (2% del área cultivada), concentrado en arroz, banano, maíz, plantaciones forestales, caña y tabaco, siendo en su mayoría para productores medianos y grandes.
- e. Sin duda, FINAGRO tiene por delante un gran desafío en profundizar el seguro agrícola, el cual genera unas externalidades positivas importantes para facilitar el crédito y por ende el crecimiento del sector. En esta tarea ha contado con el apoyo técnico y financiero de CAF. La difusión del seguro agropecuario y los incentivos disponibles para promover su uso podrían ser una tarea a ser desarrollada prioritariamente por las organizaciones de productores entre sus afiliados.
- f. El ICR es un instrumento que, en los casos de estudio analizados, parece estar distorsionando la demanda de crédito con recursos de FINAGRO, precisamente porque está condicionado a que el crédito sea de este origen. Independiente de la escasez de este recurso en el escenario actual, se insta a que FINAGRO lidere una discusión

sobre el objetivo de este instrumento de política pública del MADR que opera con recursos del Presupuesto Nacional, pues su administración por parte de FINAGRO debería darse de manera independiente del canal de crédito y otorgarse una vez el proyecto fuese desarrollado exitosamente e independiente de si su financiación fue con recursos de FINAGRO o no, lo cual requeriría modificación al decreto que reglamenta la Ley 101 de 1993.

- g. En cuanto al Banco Agrario de Colombia BAC (banco público) deberá modificar su modelo operativo para que su respuesta sea más oportuna a las necesidades de la demanda, para lo cual deberá fortalecer la iniciativa de que todas las oficinas cuenten con asesores agropecuarios que acompañen a los productores y sus organizaciones en la preparación de los proyectos a ser financiados de tal manera que el trámite al interior del banco sea mucho más eficiente y eficaz y así poder ofrecer productos financieros más acordes con esas realidades (tiempos de desembolso, plazos, etc). Esto puede ayudar a reducir una variedad de costos identificados en campo, asociados con tiempos excesivos en trámites y desconocimiento de la realidad de primera mano.
- h. Uso de las TIC en los productos financieros. Gracias a la penetración de la telefonía celular se han adoptado diferentes herramientas tecnológicas como la cédula cafetera inteligente –que ha venido desarrollando la Federación Nacional de Cafeteros de la mano con el Banco de Bogotá–; del DATLAS de Bancóldex (al cual FINAGRO tiene acceso) –que permite hacer análisis regionales por segmentos productivos y, la banca móvil. Los anteriores son ejemplos de instrumentos que pueden ayudar a dinamizar el acceso a productos financieros por parte de los pequeños productores agropecuarios y sus organizaciones.
- i. Fondos rotatorios. Los fondos rotatorios son un instrumento para irrigación de créditos de pequeño monto y bajo costo de las organizaciones a sus asociados. Estos pueden cubrir tanto actividades propiamente productivas como necesidades e imprevistos de orden más personal. El funcionamiento de estos fondos fortalece las capacidades financieras de las organizaciones y a su vez la construcción de confianza entre los asociados y su organización. FINAGRO, junto a sus aliados privados, públicos y de la cooperación internacional, debe promover la creación de estos fondos por medio de educación financiera, buenas prácticas en la gestión y otorgando capital semilla por parte de la ADR para su arranque o fortalecimiento en el caso de que ya existan.

# BIBLIOGRAFÍA



## **Armendáriz, B. y Morduch, J. (2005)**

“The Economics of Microfinance” The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

## **Censo Nacional Agropecuario (2014)**

Bogotá, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Entrega 6.

## **Deville, J., & Seigworth, G. (2015)**

Everyday Debt and Credit. *Cultural Studies*, 29 (5-6), 615-629.

## **Edelman, M. (2005)**

Bringing the Moral Economy back in .... To the Study of 21st-Century Transnational Peasant Movements. *American Anthropologist*, 107 (33), 331-345.

## **Econometría Consultores (2015)**

Evaluación de impacto de la segunda fase del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP). Producto 3: Informe final. Bogotá.

## **Gibson-Graham, J. (2006)**

*A Postcapitalist politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

## **Gudeman, S., & Rivera, A. (1990)**

*Conversations in Colombia: The Domestic Economy in Life and Text*. Cambridge: Cambridge University Press.

## **Guerin, I. (2014)**

Juggling with Debt, Social Ties, and Values. The Everyday Use of Microcredit in Rural South India. *Current Anthropology* (55), S40-S50.

## **Harari, N.H. (2013)**

De animales a dioses. Breve historia de la humanidad. Debate.

## **Informe de campo, Bahía Solano, Chocó (2016)**

Elaborado por Adolfo Botero y Juliana Palencia.

## **Informe de campo, Carmen de Chucurí, Santander (2016)**

Elaborado por Adolfo Botero y Lorenza Arango.

## **Informe de campo, Guatavita, Cundinamarca (2016)**

Elaborado por Giselle Figueroa y Lorenza Arando.

## **Informe de campo, Pitalito, Huila (2016)**

Elaborado por Giselle Figueroa y Juliana Palencia.

## **Johnson, S. (2005)**

Fragmentation and Embeddedness: An Alternative Approach to the Analysis of Rural Financial Markets. *Oxford Development Studies*, 33 (3-4), 357-375.

## **Karlan, D, Osei R., Osei-Akoto I & Udry (2014)**

Agricultural decisions after relaxing credit and risk constraints. *The Quarterly Journal of Economics* 129(2), 597-652.

## **Manual de Servicios de FINAGRO**

Versión 16.1. “Capítulo 1: Incentivo a la Capitalización Rural”. FINAGRO. Extraído el 13/09/2016 desde: <https://www.finagro.com.co/manualserv/index.html>

## **Olson, M. (1965)**

*The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Boston: Harvard University Press.

**Polanyi, K. (1957)**

*The great transformation. The political and economic origin of our time.* Boston: Beacon Press.

**Restrepo, E. (2010)**

Genealogías e impactos (no-intencionados) de las intervenciones del desarrollo en el Chocó: El Proyecto de Desarrollo Integral Agrícola Rural (DIAR). En P. de Vries, & E. Valencia, *El DIAR ¿un fracaso o promesa no cumplida?* (págs. 9-141). Quibdó: Universidad Tecnológica del Chocó.

**Resolución N° 05 de 2015**

Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA). República de Colombia. Extraído el 15/08/2016 desde: [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/field-collection/tabla-resoluciones/files/resolucion\\_5\\_de\\_2015.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/field-collection/tabla-resoluciones/files/resolucion_5_de_2015.pdf)

**Resolución N° 07 de 2015**

Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA). República de Colombia. Extraído el 15/08/2016 desde: [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/field-collection/tabla-resoluciones/files/resolucion\\_7\\_de\\_2015.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/field-collection/tabla-resoluciones/files/resolucion_7_de_2015.pdf)

**Roodman, D. (2012)**

"Due Diligence: An impertinent inquiry into microfinance". Center for Global Development.

**Scott, J. (1976)**

*The Moral Economy of the Peasant. Rebellion and Subsistence in Southeast Asia.* New Haven: Yale University.

**Thompson, E. (2002)**

La economía moral de la multitud en la Inglaterra del siglo XVIII. En E. Thompson, *Costumbres en Común* (págs. 363-433). Barcelona: Crítica.

**Villarraga, J. (2008)**

"Fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las microfinanzas rurales en Colombia" en <http://www.corporacionvital.com/assets/estudio.pdf>.

**Yunus, M. (1999)**

Banker to the poor. Micro-lending and the battle against the world poverty. PublicAffairs.

# ANEXO 1



## GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

### 1 Para asociaciones/cooperativas, etc.

#### 1.1

Elaborar una cartografía social identificando los asociados y su ubicación geográfica. ¿Cómo, por qué, cuándo, quiénes crean la asociación? ¿Cuáles eran las condiciones socioeconómicas de la región en el momento del surgimiento de la organización y cómo han cambiado? ¿Cómo ha cambiado la calidad de vida a nivel personal?

#### 1.2

1. ¿Cuáles son los estatutos legales que rigen la organización? ¿Cómo se organiza jerárquicamente la asociación? ¿Cada cuánto se reúnen? ¿Dónde se reúnen? ¿Quiénes van a las reuniones? ¿Cómo funcionan las dinámicas de cambio gerencial/administrativo? ¿Por qué y cómo decidieron adoptar esa forma jurídica y no otra?

2. ¿Con qué entidades públicas o privadas por fuera del sistema financiero tiene relación la organización? ¿Cómo ha evolucionado esa relación?

3. ¿Con qué organizaciones de base, diferentes a ellos mismos, tienen relación? ¿Cuál es la percepción de los asociados sobre la comunidad? ¿Qué opinan los que no son asociados?

4. ¿Cómo funcionan los mecanismos de control?

5. ¿Cómo recibe la asociación asistencia técnica? ¿De quién la recibe? ¿Reciben capacitaciones en economía solidaria/convivencia? ¿Cuál es su contenido, qué temas tratan? ¿Han sido útiles?

6. ¿Qué problemas ha tenido la organización desde su fundación? ¿Cómo se han visto afectados los asociados por el éxito/fracaso de la organización? ¿A qué le atribuyen el éxito/fracaso? ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la organización y sus asociados? ¿Son efectivos? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el proceso y cómo ve la organización en un futuro?

7. ¿Han tenido problemas de liquidez? ¿Deudas? ¿Cómo se financian? ¿Reciben ayudas de ONG, cooperación internacional, programas del

gobierno (central, departamental o municipal)? ¿Hay una persona responsable de la contabilidad? ¿Hay auditoría de los estados financieros de la organización? ¿Hay acceso libre a la información financiera de la organización? ¿Cómo registra la información financiera que debe reportar, y si esta muestra las inversiones que hacen en educación, cultura, salud, etc.?

8. ¿Existe trazabilidad de los productos?

### 1.3

1. ¿Quiénes son los líderes (administrativa y socialmente) de la organización? ¿Cuál fue el proceso para llegar a esa posición? ¿Cómo se entiende ese liderazgo desde la comunidad?

### 1.4

1. ¿Cómo participan los otros miembros familiares de los asociados en actividades solidarias? ¿En qué encuentros extra-curriculares y cotidianos participa? ¿Cómo funcionan estos eventos? ¿Existe la mano-vuelta? ¿Qué tanto se conocen los asociados?

## 2 Para intermediarios financieros formales e informales

### 2.1

Construir un mapa de actores (entidades, personas, asociaciones) que se vean directamente relacionados con el acceso al crédito.

¿Cuáles son los precedentes del crédito formal/informal en la región?

¿Desde hace cuánto tiempo y por qué ofrece los servicios financieros en la región? ¿Cuántos funcionarios tiene la entidad financiera? ¿Cuánto se demora en colocar un crédito?

¿Cuál es el proceso para acceder al crédito? ¿Cuáles son las garantías que exigen los intermediarios financieros? ¿A qué categorías les dan más importancia? ¿Qué riesgos hay para otorgar el crédito, cómo evalúan estos riesgos para decidir otorgar o no un crédito? ¿Cuáles son los costos asociados a otorgar un crédito?

¿Conoce la figura de crédito asociativo? ¿Han tenido experiencia con esta figura? ¿Ventajas/desventajas del crédito asociativo?

### 2.2

#### PARA ORGANIZACIONES Y CAMPESINOS

¿Cuáles intermediarios financieros de crédito conoce? ¿Con cuáles ha tenido relación? ¿Qué percepción tiene de cada uno (crédito, préstamo, ayuda, fiado o casa de empeño)? ¿Cuántas veces se acerca a esos intermediarios (respuesta dada en la pregunta anterior)?

¿Cuáles han sido las experiencias positivas y negativas que tiene la organización/personas en el momento de pedir un crédito al sector formal o informal?

¿Qué opina de los bancos? ¿Confía en ellos? ¿Cómo y en qué invertiría la renta/plusvalía/excedente de capital que produce su actividad?

¿Si tuviera una emergencia, de dónde saca la plata para atenderla?

¿Qué prácticas de ahorro tiene usted? ¿Cómo financia proyectos futuros (estudio de hijos, compra de vivienda)?

### 2.3

#### PARA INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

¿Cómo transmite la información a sus clientes? ¿Los capacita financieramente? ¿Cómo escoge sus clientes? ¿Tiene un esquema de resolución de inquietudes? ¿Cada cuánto las personas se remiten a esos

mecanismos? ¿Cree que son efectivos? ¿Cómo pueden mejorar? ¿Le hace seguimiento a los créditos que otorga?

¿Cómo es su relación con FINAGRO? ¿Está enterado de la nueva resolución? ¿Cada cuánto recibe visitas o información de parte de FINAGRO?

¿Cómo puede facilitarse esa comunicación?

¿Qué le sale más rentable, el crédito (asociativo e individual) de FINAGRO u ofrecer un crédito con recursos de la entidad? ¿Por qué?

¿Cómo facilitar el acceso a crédito de manera individual y de manera asociada?

#### PARA ORGANIZACIONES/PERSONAS

¿Cómo recibe la información sobre créditos en la región? ¿Cada cuánto?

¿Espera a que le llegue o se dirige a una entidad/persona? ¿Le parece comprensible la información suministrada? ¿Es suficiente? ¿Cree que los mecanismos de capacitación son los adecuados? ¿Los intermediarios financieros le ofrecen estos servicios financieros?

¿A qué tipo de personas le prestan plata en el pueblo? ¿Por qué?

¿Sabe qué hace FINAGRO? ¿Cómo se enteró de esa información? ¿Cómo accedería a un crédito de FINAGRO? ¿Sabe qué es el FAG? ¿Qué garantías estaría dispuesto a dar?

¿Qué tanto va a los bancos comerciales? ¿Con qué propósito Cuánto se demora haciendo la vuelta? ¿Cuánto le cuesta la vuelta (no sólo en términos monetarios)?

¿Sabe qué es un seguro, cómo funcionan? ¿Ha tomado un seguro en general? ¿Ha asegurado alguna vez su actividad productiva?

## 2.4

### PARA QUIENES HAN ACCEDIDO A UN CRÉDITO FORMAL O INFORMAL

¿Cuánta plata solicitó? ¿Para qué? ¿Cuánta le dieron? ¿Cómo fue el acuerdo? ¿Le suministraron asistencia cuando la solicitó? ¿Qué porcentaje del valor del proyecto fue financiado? ¿Cumplió con las expectativas del crédito?

¿Terminó de pagar su crédito en los plazos estipulados? ¿Lo volvería a pedir con la misma entidad? ¿Qué cambiaría? ¿Estaría dispuesto a endeudarse más?

¿Logró los objetivos que se propuso? ¿Esto le produjo un excedente?

¿Mejoró su calidad de vida?

¿Le parece más cómodo pedir el crédito como asociación o de manera individual? ¿Cómo facilitar el acceso a crédito de manera individual y de manera asociada?

¿Cuáles cree que son las ventajas/desventajas de trabajar en conjunto y de pedir un crédito asociativo?

### PARA ASOCIADOS

¿Cómo se distribuyen las labores familiares/de vecindad/de género/de edad dentro de la producción agropecuaria? ¿De dónde sacan los alimentos que consumen en el hogar?

¿Cómo se ven en unos años (futuro)? ¿Cómo ve a sus hijos en unos años?

¿Qué rol juegan las mujeres dentro de la producción agropecuaria, en el manejo de los recursos financieros, en el pago de las deudas, en la titularidad de un crédito?