

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LA DINÁMICA PRODUCTIVA Y LABORAL CON ENFOQUE SOCIAL Y SOLIDARIO

MUNICIPIO DE ICONONZO, TOLIMA

OBSERVATORIO REGIONAL DEL MERCADO DE TRABAJO DEL TOLIMA ORMET TOLIMA



POR:

CARLOS ALBERTO SALAZAR VILLALBA

COORDINADOR OPERATIVO

OBSERVATORIO REGIONAL DE MERCADO DE TRABAJO DEL TOLIMA

LUISA FERNANDA CRUZ BUSTAMANTE

ASISTENTE

OBSERVATORIO REGIONAL DE MERCADO DE TRABAJO DEL TOLIMA

IVÁN DARÍO HENAO BERNAL

ASISTENTE

INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL

UNIVERSIDAD DE IBAGUÉ

Contenido

Introducción	1
Generalidades del Municipio de Icononzo	3
Localización y extensión	3
División político administrativa	3
Población	4
Empleo y afiliación al sistema de salud	8
Dinámica económica del municipio	9
1. Capítulo 1. Dinámica productiva del municipio	18
1.1. Priorización de los productos con potencial competitivo	18
1.1.1. Fase metodológica	18
1.1.2. Desarrollo grupo focal	18
1.2. Integración Horizontal y vertical de los productos con potencial competitivo	35
2. Capítulo 2. Demanda laboral empresarial, social y solidaria	38
2.1. Características y condiciones productivas del sector empresarial y las organizaciones solidarias del territorio	38
2.1.1. Identificación	38
2.1.2. Datos generales	39
2.1.3. Información básica de la organización	40
2.1.4. Características generales de la actividad económica	41
2.2. Necesidades de capacitación y fortalecimiento asociativo del sector empresarial y las organizaciones solidarias	42
2.2.1. Problemas y necesidades de la unidad económica	42
2.2.2. Información financiera de la unidad económica	43
2.2.3. Apoyo empresarial	45
2.3. Competencias requeridas para el recurso humano vinculado al sector empresarial de los encadenamientos productivos priorizados	47
2.3.1. Cargos importantes	49
2.3.2. Tendencias tecnológicas y organizacionales	50
2.4. Asociatividad y cultura de solidaridad con enfoque de género	50

3. Capítulo 3. Personal ocupado en el sector social y solidario	51
3.1. Características de la base social ocupada en el sector solidario	51
3.1.1. Composición de la base social	51
3.1.2. Lugar de residencia de los socios	52
3.1.3. Mecanismos de vinculación	53
3.1.5. Capacitación	54
3.2. Valores solidarios para el fortalecimiento de la base social del sector solidario	54
4. Capítulo 4. Esquema Territorial y Competitivo del municipio de Icononzo, Tolima	57
4.1. Planes de intervención para el fortalecimiento del sector solidario en el territorio	57
4.2. Oportunidades y debilidades del entorno productivo del municipio	58
4.2.1. Matriz DOFA Bananito	60
4.2.2. Ficha de pervivencia Bananito	61
4.2.3. Matriz DOFA Café	62
4.2.4. Ficha de pervivencia Café	63
5. Recomendaciones para la intervención	64
5.1. Factores de producción	64
5.2. Asociatividad	64
5.3. Entorno productivo	65
Conclusiones	67
Bibliografía	69

Figuras

Figura 1. Localización. Icononzo, 2016.	3
Figura 2. Estructura poblacional por edad y sexo. Icononzo, 2018.....	5
Figura 3. Salario básico promedio anual en unidades de SMLV. Icononzo. 2009-2016	9
Figura 4. Valor agregado municipal por grandes ramas de actividad económica. Icononzo, 2015.	10
Figura 5. Porcentaje de principales cultivos transitorios según producción. Icononzo, 2016.....	12
Figura 6. Porcentaje de principales cultivos permanentes según producción. Icononzo, 2016.....	12
Figura 7. Clasificación de problemas bananito. Icononzo, 2018.	23
Figura 8. Clasificación de problemas Café. Icononzo, 2018.	28
Figura 9. Uso de la tierra (Hectáreas cultivadas). Icononzo, 2016.....	31
Figura 10. UPA con responsables de la producción solo hombres. Icononzo, 2016....	33
Figura 11. UPA con responsables de la producción solo mujeres. Icononzo, 2016....	33
Figura 12. Porcentaje de solicitudes de créditos agropecuario. Icononzo, 2016.....	34
Figura 13. Destinación de crédito agropecuario. Icononzo, 2016.	35
Figura 14. Resultados del diagnóstico socio empresarial.	57

Tablas

Tabla 1. Viviendas, hogares y personas en zona urbana según barrio y vereda. Icononzo, 2016.....	6
Tabla 2. Total productores residentes área rural dispersa censada en territorios. Icononzo, 2016.	8
Tabla 3. Salarios 2009 - 2016.....	9
Tabla 4. Censo pecuario. Icononzo, 2017.	15
Tabla 5. Matriz Vester. Icononzo, 2018.	21
Tabla 6. Matriz de causalidad del Bananito. Icononzo, 2018.	22
Tabla 7. Análisis de problemas Bananito. Icononzo, 2018.....	24
Tabla 8. Soluciones identificadas para el bananito. Icononzo, 2018.....	24
Tabla 9. Soluciones identificadas para el Bananito. Icononzo, 2018.....	25
Tabla 10. Matriz de causalidad del Café. Icononzo, 2018.....	27
Tabla 11. Análisis de problemas Café, Icononzo, 2018.	28
Tabla 12. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.....	29
Tabla 13. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.....	29
Tabla 14. Régimen de tenencia para el total en el área rural. Icononzo, 2016.....	32
Tabla 15. Tenencia de maquinaria con respecto a número de UPA. Icononzo, 2016. .	32
Tabla 16. Eslabones de la cadena de valor, Icononzo. 2018.	35
Tabla 17. Tipo de organización jurídica del establecimiento.	39
Tabla 18. Tipo de documento del negocio.	39
Tabla 19. Tenencia de matrícula mercantil.	40
Tabla 20. Justificación de no tener la matrícula mercantil.....	40
Tabla 21. Estado actual de las organizaciones.....	40

Tabla 22. Naturaleza del lugar donde funciona.....	40
Tabla 23. Mayor porcentaje de ingresos de la organización.	41
Tabla 24. Eslabón de la cadena de valor de las organizaciones.....	41
Tabla 25. Alianzas dentro y fuera de Icononzo.	42
Tabla 26. Principales destinos de sus productos.	42
Tabla 27. Motivo de creación de la organización.	43
Tabla 28. Tipo de innovación e impacto en la unidad económica.	43
Tabla 29. Dificultades de la organización.	44
Tabla 30. Solicitud de préstamos.....	44
Tabla 31. Ingresos por ventas o servicios prestados de las organizaciones.	45
Tabla 32. Medios de pago de los clientes.	45
Tabla 33. Valor promedio de los activos totales de la organización.	45
Tabla 34. Conocimiento sobre la existencia de capacitaciones.	46
Tabla 35. Uso de capacitaciones.....	47
Tabla 36. Servicios de apoyo necesarios para las organizaciones.	47
Tabla 37. Cargos importantes en las organizaciones.	49
Tabla 38. Valores solidarios por género.	50
Tabla 39. Tipos de personas que integran la organización.	52
Tabla 40. Socios, trabajadores o asociados viven o residen, hace al menos 6 meses en el municipio.....	52
Tabla 41. Proveniencia de los socios, trabajadores y asociados que no residen en el municipio.	52
Tabla 42. Mecanismos para contactar y vincular a sus socios, trabajadores o asociados.	53

Tabla 43. Formación que necesitan los trabajadores.....	53
Tabla 44. Diseño y puesta en marcha de esquemas de formación.....	54
Tabla 45. Relación con el sector externo de la organización.	55
Tabla 46. Mecanismos de comunicación de la organización.	55
Tabla 47. Participación en instancias locales.....	56
Tabla 48. Plan de intervención para el fortalecimiento asociativo.	58
Tabla 49. Matriz DOFA, PPC Bananito.....	60
Tabla 50. Ficha de pervivencia PPC Bananito.....	61
Tabla 51. Matriz DOFA, PPC Café.	62
Tabla 52. Ficha de pervivencia PPC Café.	63
Tabla 53. Recomendaciones para la intervención en los factores de producción de las organizaciones solidarias.....	64

Introducción

El acuerdo de paz celebrado entre el Gobierno Nacional y la FARC-EP, identificado como *Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera* en el primer punto de *Reforma Rural Integral*, busca sentar las bases para la transformación del campo, generar condiciones de bienestar para la población y contribuir a no repetir el conflicto; centrado en la presencia del Estado en los territorios, integración de regiones, proteger el medio ambiente, cerrar brechas, entre otros. Los cinco puntos adicionales del acuerdo incorporan como eje transversal la asociatividad y el cooperativismo como elementos claves para una nueva configuración social y económica entre grupos de excombatientes y la población en general.

En este proceso el Ministerio del Trabajo con las entidades aliadas, juega un papel importante en la identificación de escenarios productivos promisorios para la generación de ingresos, empleo y emprendimientos agropecuarios y no agropecuarios, así como promoción e implementación de programas de capacitación para la creación o fortalecimiento de las empresas de economía social y solidaria, como parte de las iniciativas claves para que el desarrollo productivo agrario sea más eficiente, rentable, y los trabajadores del campo tengan las garantías mínimas de trabajo decente y seguridad social integral.

Ante este panorama, se desarrolla un estudio mediante la aplicación de la metodología de Análisis de la Dinámica Productiva y Laboral con enfoque Social y Solidario que tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico territorial de la dinámica productiva con enfoque social y solidario para orientar la intervención del sector trabajo en el marco del pos acuerdo.

Para este caso, el diagnóstico se realizó en Icononzo, departamento del Tolima, municipio en el que se creó uno de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación – ETCR- destinados para capacitar a los integrantes de las FARC-EP para su reincorporación a la vida civil, preparar proyectos productivos y atender las necesidades de formación técnica de las comunidades aledañas, en un modelo de reincorporación comunitaria, de conformidad con el Decreto 1274 de 2017 y el Decreto

2026 de 2018, este ETCR se encuentra ubicado en la vereda La Fila en la antes llamada “Zona Veredal Antonio Nariño”.

En este documento se realiza una descripción de la aplicación de la metodología, en el municipio seleccionado, se identifica la dinámica productiva del municipio con sus principales actividades económicas prominentes para la generación de ingresos, empleo y emprendimiento a sus pobladores, seguido por un análisis de la situación actual de la demanda laboral empresarial, social y solidaria en términos de recurso humano y la base social que componen el sector social y solidario del territorio.

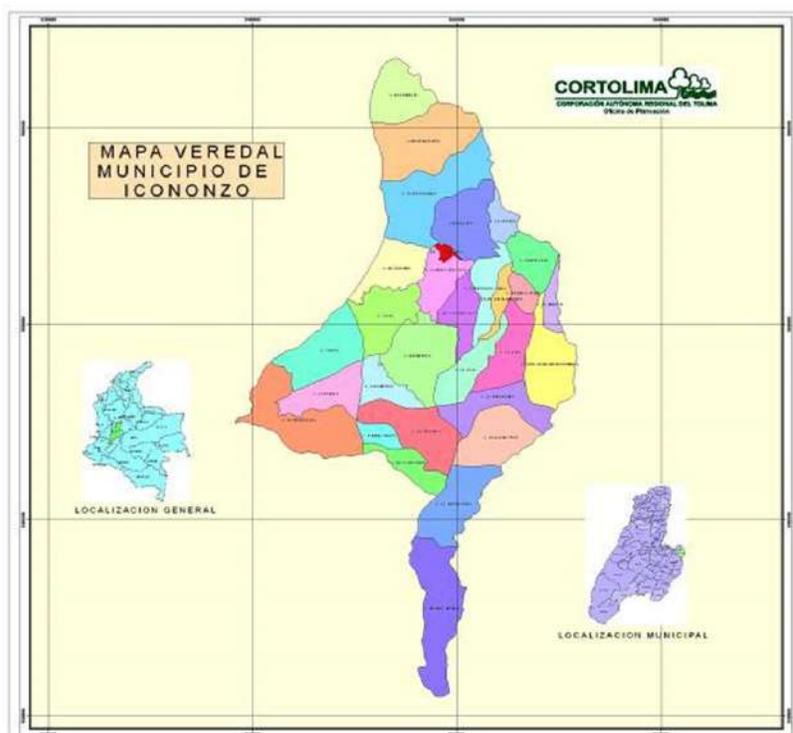
Finalmente, se realiza una descripción del esquema territorial y competitivo del municipio que incluye planes de intervención, oportunidades, debilidades y algunas recomendaciones en términos de factores de producción, asociatividad y el entorno productivo. Este documento tiene conocimientos de gran impacto, debido a que su construcción fue elaborada en conjunto con los actores involucrados en cada sector del municipio.

Generalidades del Municipio de Icononzo

Localización y extensión

El municipio de Icononzo se encuentra ubicado al oriente del departamento del Tolima, en las coordenadas 4° 10' 23" N y longitud 74° 31' 39" o con respecto al meridiano de Greenwich. Altitud de la cabecera municipal son 1.034 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una extensión de 232 kilómetros cuadrados. La cabecera municipal se encuentra situada a 130 kilómetros de Ibagué capital del departamento.

Figura 1. Localización. Icononzo, 2016.



Fuente: Cortolima.

División político administrativa

Icononzo hace parte de los 47 municipios del departamento del Tolima. Su historia se remonta al año de 1888, cuando santandereanos y cundiboyacenses arribaron a este territorio, donde tenían asentamiento la comunidad de los Guamitos desde 1875. Los señores Adrián Escobar, Guillermo Quijano, Alberto Williamson entre otros, crearon una

pequeña comunidad a media hora de los Guamitos a la que llamaron La parroquia, y que mediante ordenanza N°3 de julio 16 del 1888, se constituyó como Corregimiento de Icononzo, nombre que proviene de la voz indígena Iconozue, que significa rumor de aguas en lo profundo.

Hacia el año de 1892, con el desarrollo propiciado por los colonos, la oferta de trabajo generó un problema de escasez de vivienda, lo que motivó a los dueños de haciendas a donar algunos terrenos que permitiera la solución de este fenómeno y contribuir con el desarrollo de la región. Con la construcción de casas, se propició la conformación de un nuevo poblado, el cual por razones de su riqueza y creciente desarrollo fue elevado a la categoría de municipio, mediante la Ordenanza N°21 de abril 1915. Esta colonización permitió que se introdujeran diversas prácticas que fortalecieron y consolidaron la tradición agrícola y agropecuaria de la región que sigue siendo imperante en la actualidad.

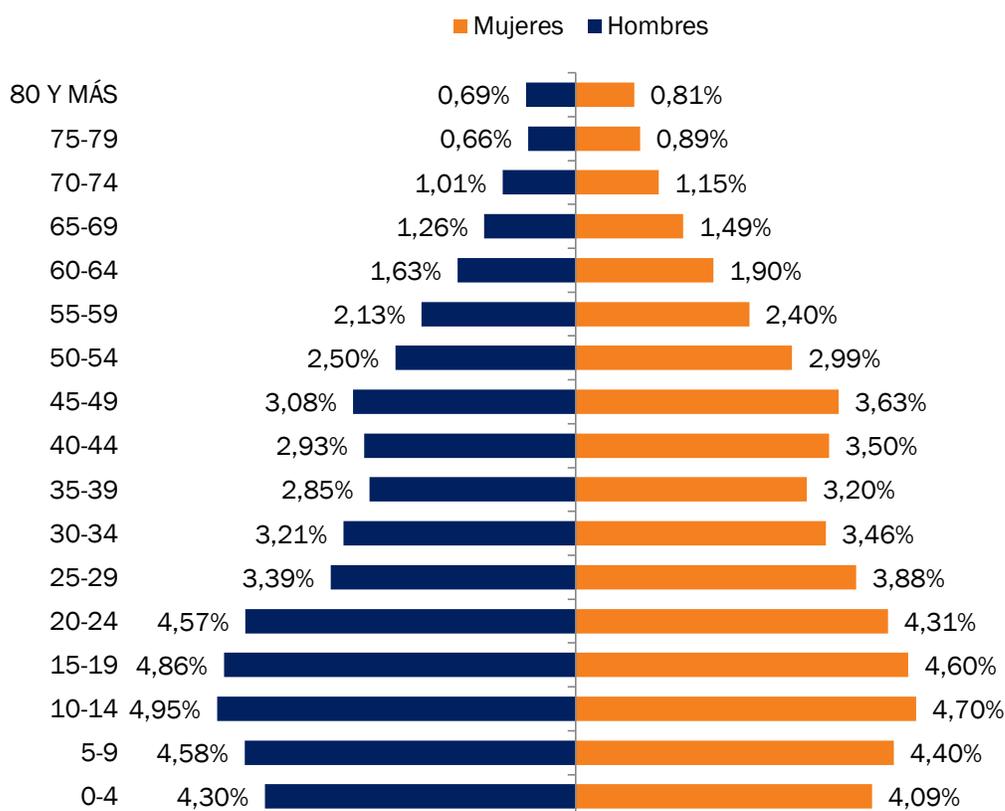
El área del municipio es de 232 kilómetros cuadrados y limita al norte con los municipios de Fusagasugá y Pandi y en el oriente con Venecia y Cabrera en el departamento de Cundinamarca; en el sur con Villarrica y Cunday y en el occidente Melgar en el departamento del Tolima.

Del total de su área el 99.79%, pertenece al área rural conformada por 30 veredas y 0.21%, al área urbana compuesta por 14 barrios en la cabecera municipal. La mayor parte del territorio es montañoso, contando con extensas zonas planas, y con la influencia de río Sumapaz que es determinante en su desarrollo económico.

Población

En este territorio residen 10.705 habitantes de los cuales el 32.3% están ubicados en la cabecera municipal y el 67.7% en el área rural. Este indicador demuestra que el municipio lo conforman en su mayoría, agricultores y campesinos que se han desarrollado en el territorio desde lo rural. La siguiente gráfica presenta la estructura poblacional por edad y por sexo del municipio.

Figura 2. Estructura poblacional por edad y sexo. Icononzo, 2018.



Fuente: DANE, 2018.

En el censo del municipio no se registra la presencia de ningún resguardo indígena. La densidad de población para el año 2018 se ubica en 46 habitantes por kilómetro cuadrado. La población de Icononzo ha mantenido una tendencia a la baja durante el periodo de 1985 a 2018. En efecto, el número de habitantes pasó de 11.765 personas en 1985 a 10.705 en el 2015.

Al examinar la serie histórica del municipio, se observa que en la última década la población ha disminuido de manera lenta pero continua. Este descenso está relacionado con la disminución de la fecundidad y con la emigración de la población en edades intermedias. Además, se identifica un déficit relativo en la población entre 30 y 39 años, tanto en hombres como en mujeres.

En la siguiente tabla se observa la distribución de viviendas, hogares, personas, hectáreas y densidad de la zona urbana y rural a partir de la información suministrada por el SISBEN para el año 2016.

Tabla 1. Viviendas, hogares y personas en zona urbana según barrio y vereda. Icononzo, 2016.

ZONA URBANA					
Barrio	Vivienda	Hogares	Personas	Persona por Hogar	Persona por Vivienda
Parroquia Vieja	27	32	117	3.7	4.3
La Macarena	23	28	102	3.6	4.4
La Gran vía	101	125	433	3.5	4.3
Alberto Santofimio	59	67	222	3.3	3.8
La Campiña	45	51	166	3.3	3.7
La Palma	133	153	507	3.3	3.8
Centro	186	212	658	3.1	3.5
Obrero	37	41	128	3.1	3.5
Pueblo Nuevo	31	32	95	3	3.1
Alto de la Virgen	35	40	110	2.8	3.1
Hornitos	67	76	207	2.7	3.1
Los almendros	78	85	232	2.7	3
Alfonso Uribe	49	77	265	5.4	3.49
ZONA RURAL					
Vereda	Vivienda	Hogares	Personas	Hectáreas	Densidad
Al de Icononzo	51	53	155	224.2	69.13
Balconcitos	67	69	215	1017.7	21.13
Basconta	64	64	178	954.4	18.65
Boquerón	26	26	58	691.3	8.39
Buenos aires	18	19	56	199.4	28.08
Cafrería	64	64	209	708.5	29.5
Cuba	63	70	219	737.3	29.7
Dosquebradas	51	51	199	543.7	133.92
Chaparro	90	94	286	380	75.26
El triunfo	87	91	336	411.7	81.61
Guamitos	92	94	315	1193.3	26.29
Hoyagrande	72	75	269	1313.5	20.48
La esperanza	35	37	123	1266	9.71
La Georgina	44	47	145	809.7	17.91
La Laja	24	24	77	577.3	13.34
La Maravilla	29	30	76	282.1	26.94
EL meson	38	40	112	148.6	24.15
Montecristo	17	17	44	1254	3.51
Mundo Nuevo	37	39	127	2341	5.42
Paramitos	48	48	170	463.7	23.22
Parroquia Vieja	68	76	255	528.5	48.25

Vereda	Vivienda	Hogares	Personas	Hectáreas	Densidad
Paticunde	94	96	313	1365.2	22.93
Piedecuesta	60	62	225	748	30.05
Portachuelo	94	96	313	1365	22.93
Guatimbol	38	38	100	1250	8.0
Santuario	32	32	137	538	25.46
Canadá Escocia	119	127	421	448.6	93.85
Paramo	63	66	259	543.7	47.64
La Fila	95	98	281	658.5	42.67
Yopal	73	74	269	865.4	31.08

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal “Corrige el camino” 2015 - 2019.

En cuanto a los servicios públicos, según el Plan de Desarrollo Municipal “Corrige el camino” 2015 – 2019 con base en el SISBEN, en la zona rural de Icononzo la cobertura de energía es del 90%, en tanto la de acueducto, alcantarillado, recolección de basuras y gas no supera en general el 15%. Por el contrario, en las cabeceras el acceso a los servicios públicos básicos es casi universal. Esta brecha tiene efectos muy críticos en la calidad de vida.

Con base en los datos del SISBEN, en el 2016 el 75% de los hogares de la zona rural dispersa y de los centros poblados toman el agua de ríos, quebradas y manantiales, y la consumen sin un mayor tratamiento, lo que tiene incidencia en la salud de las personas, especialmente de los niños de los hogares. Por otra parte, el 84% de los hogares usan como fuente de energía material de desecho o leña para la cocción de alimentos y para mantener temperaturas adecuadas en las viviendas de las áreas rurales dispersas, según información extraída del Plan de Desarrollo Municipal.

Otro tema significativo para el desarrollo municipal es el manejo de las basuras debido al difícil acceso al servicio de recolección en zonas rurales implica que los hogares utilicen formas de eliminación de residuos que son desfavorables para el medio ambiente, como es el caso de la quema, que de acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal “Corrige el Camino, 2015 - 2019”, es el método usado por más del 60% de los hogares en áreas rurales dispersas.

Empleo y afiliación al sistema de salud

La población del municipio de Icononzo que se encuentra ocupada, en su mayoría está vinculado en actividades relacionadas con el sector rural debido a la vocación predominante del territorio. La ocupación es generada en las fincas de los agricultores que trabajan con sus familiares en labores agropecuarias, como cuidadores, mayordomos, jornaleros, entre otros.

Por otra parte, el comercio, las actividades comunales, transporte y establecimientos financieros generan algunas ocupaciones puntualmente en el casco urbano del municipio, pero no se encuentran detalladas en las fuentes secundarias consultadas para el desarrollo de este documento. Es relevante anotar la ausencia de programas públicos, encaminados a la creación de nuevas ocupaciones por medio de inversión pública u otros mecanismos válidos para la generación de ingresos que dinamice la situación económica actual del municipio.

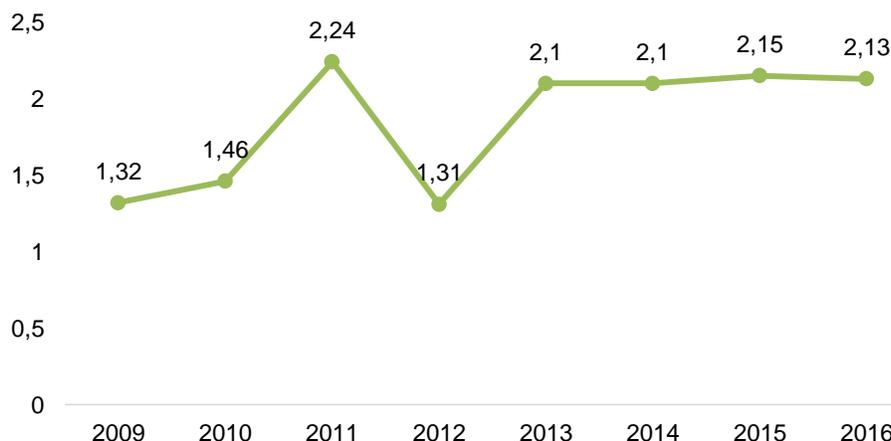
A partir del Censo Nacional Agropecuario (2014) realizado en Colombia, se demuestra el estado actual de la afiliación al sistema de salud de los productores de la zona rural dispersa, de 551 personas el 77% se encuentran en el sistema subsidiado, el 13% se encuentra afiliado al régimen contributivo, el 0,7% está en régimen especial y el 9% no se encuentra afiliado al sistema de salud. En la siguiente tabla se presenta la relación de las personas afiliadas al sistema de salud.

Tabla 2. Total productores residentes área rural dispersa censada en territorios. Icononzo, 2016.

Total	Contributivo (EPS)	Especial	Subsidiado	No afiliado
551	73	4	424	50

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2014.

Según la Fuente de Información Laboral de Colombia – FILCO del Ministerio del Trabajo, el salario básico promedio anual en unidades de Salario Mínimo Mensual Legal Vigente –SMMLV del municipio de Icononzo fue de 1.32 SMMLV en el año 2009 y de 2.13 en el 2016 lo que se traduce en que las personas que están ocupadas en el municipio percibieron un ingreso promedio de \$1.468.539 mensual en el 2016 por el ejercicio de sus actividades laborales, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 3. Salario básico promedio anual en unidades de SMMLV. Icononzo 2009-2016

Fuente: Información Laboral de Colombia – FILCO del Ministerio del Trabajo, 2017.

Tabla 3. Salarios 2009 - 2016.

Año	Salario mínimo mensual	Salario básico promedio Icononzo en unidades	Equivalencia en pesos de unidades de salario
2009	\$ 496.900	1,32	\$ 655.908
2010	\$ 515.000	1,46	\$ 751.900
2011	\$ 535.600	2,24	\$ 1.199.744
2012	\$ 566.700	1,31	\$ 742.377
2013	\$ 589.500	2,1	\$ 1.237.950
2014	\$ 616.000	2,1	\$ 1.293.600
2015	\$ 644.350	2,15	\$ 1.385.352
2016	\$ 689.455	2,13	\$ 1.468.539

Fuente: Banco de la República, 2016.

Dinámica económica del municipio

Las dinámicas económicas que predominan en el municipio de Icononzo en su gran mayoría dependen del sector agropecuario, este es el reglón más importante para el desarrollo del territorio, además, las actividades agropecuarias son las que más generan ocupaciones, como se mencionó anteriormente. Sin embargo, este municipio ha presentado algunas dificultades en términos de infraestructura, educación, canales de comercialización que han retrasado su desarrollo competitivo frente a otros municipios tanto del departamento del Tolima como de Cundinamarca.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) mediante su herramienta del kit territorial, el valor agregado del municipio para el año 2015 era aproximadamente de 76.000 millones de pesos, que representa el 0.47% del total en el departamento del Tolima. Dentro de su estructura económica las actividades más representativas son: Actividades de servicio sociales y personales, y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un aporte de 26.85% y 25.71% respectivamente. La industria manufacturera y la explotación de minas y canteras son las actividades con menos participación con 0.63% y 0.51% respectivamente, lo que muestra la dependencia del sector primario en la economía regional. En la siguiente figura se evidencia el porcentaje del valor agregado municipal por grandes ramas de actividad económica.

Figura 4. Valor agregado municipal por grandes ramas de actividad económica. Icononzo, 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de información del DNP, 2015.

A continuación se describen las actividades más prominentes del municipio, según la información secundaria recopilada en la investigación:

Actividades Agrícolas:

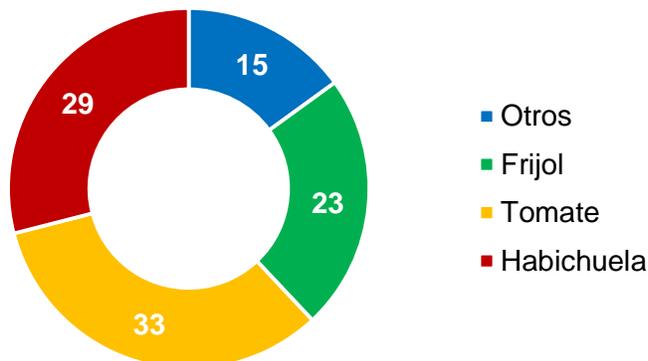
Icononzo posee una extensión aproximada de 21.362 hectáreas, de las cuales el 66% (14.204 Ha) se encuentran en área agropecuaria, el 16% (3.631 Ha) en área no agropecuaria, 12% (2.557 Ha) en bosques naturales y el 6% (999 Ha) en otros usos como rastrojos entre otros. El área agropecuaria consiste en 3.098 Unidades Productivas Agropecuarias – UPA estas unidades están formadas por parte de un predio o conjuntos de predios y un productor jurídico o natural que asume la responsabilidad de la actividad productiva, además de utilizar al menos un medio de producción (DANE, 2014). Por otra parte, el área no agropecuaria la conforman 973 Unidades Productivas No Agropecuarias UPNA que son parte de predios o conjunto de predios dedicados a otras actividades no agropecuarias con la industria, comercio y servicios.

Del total de las hectáreas con las que cuenta el municipio para uso agropecuario, el 49% se encuentran cultivadas, las restantes se encuentran utilizadas para descanso y barbecho. Según el Ministerio de Agricultura para el año 2016 la producción agrícola del municipio se dio de la siguiente forma:

- Cultivos transitorios:
 - Tomate 33%.
 - Habichuela 29%.
 - Frijol 23%.
 - Otros cultivos 15%.
- Cultivos permanentes:
 - Plátano 19%.
 - Café 18%.
 - Bananito 17%.
 - Otros cultivos 46% (productos alimenticios y denominados pancoger).

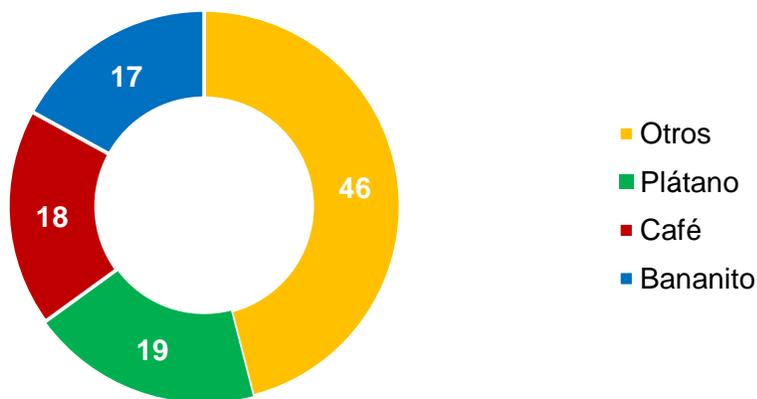
Además, de los productos mencionados, Icononzo desarrolla algunas apuestas en cultivos de cacao, cereales y algunos frutales. En las siguientes figuras se muestran la estructura agrícola municipal y principales cultivos transitorios y permanentes según producción.

Figura 5. Porcentaje de principales cultivos transitorios según producción. Icononzo, 2016.



Fuente: Evaluación Agropecuaria Municipal del Ministerio Agricultura, 2016.

Figura 6. Porcentaje de principales cultivos permanentes según producción. Icononzo, 2016.



Fuente: Evaluación Agropecuaria Municipal del Ministerio Agricultura, 2016.

Este municipio cuenta con un área de 4.800 hectáreas en pastos, en las cuales se desarrollan importantes actividades ganaderas para la producción de carne y leche como se mencionó anteriormente.

- **Café**

Icononzo tiene 22 veredas con producción cafetera, donde existen 1.556 fincas que tienen un área de 6.916 hectáreas, de las cuales 1.994 hectáreas están dedicadas al cultivo del grano. El café tecnificado joven cubre 925 hectáreas, el tecnificado envejecido cuenta con 817 hectáreas y el café tradicional se cultiva en 252 hectáreas.

Las principales variedades de café son: Colombia, Castillo y Tabi. La caficultura brinda ocupación a 1.445 personas de manera directa y a 3.138 en forma indirecta. Icononzo participa en la producción de café en el Tolima con el 1.1%, al sumar 19.537 sacos de 60 kilogramos de café verde. La comercialización del producto se realiza a través de la Cooperativa de Caficultores del Tolima y compradores privados.

- **Frijol**

El cultivo de frijol se constituye como gran fuente generadora de empleo en el sector rural del municipio, superado sólo por el cultivo de café. Cuenta con un área cultivada de aproximadamente 780 hectáreas. Se destacan como principales zonas productoras las veredas Mundo Nuevo, La Esperanza, Balconcitos, La Georgina y El Triunfo. La producción estimada es de dos toneladas por hectárea, y presenta dos picos de producción a lo largo del año en los meses febrero-marzo y septiembre-octubre. La producción es comercializada principalmente en el municipio de Cabrera - Cundinamarca, además de la central mayorista de Corabastos en Bogotá.

- **Musáceas**

El cultivo de musáceas cuenta con un área cultivada de 328 hectáreas de las cuales 82% se encuentran destinadas al banano bocadoillo. Además, están las plantaciones de banano común y plátano dominico hartón. Las zonas productoras son Piedecuesta, Cafería, Hoya Grande, Portachuelo, Patecuinde, San José de Guatimbol y El Mesón. La producción de banano bocadoillo va con destino a la exportación. Algunos predios donde se cultiva cuentan con registro ICA.

- **Cítricos**

El cultivo de cítricos ha tenido una participación mayor en el total de la producción agrícola municipal en los últimos años. En la actualidad se desarrolla en ocho veredas, con un área aproximada de 120 hectáreas. Se destacan las veredas de Basconta, Chaparro, Santuario y Portachuelo por su productividad y la calidad de los frutos. Las variedades más cultivadas son lima ácida Tahití, naranja tangelo, mandarina oneco y arrayana.

La producción de frutales de clima frío se desarrolla en las veredas El Triunfo, Balconcitos, Paramitos, La Fila, La Georgina y Guamitos, destacándose la producción de tomate de árbol (con un área aproximada de 120 hectáreas), granadilla (30 hectáreas), mora (20 hectáreas), lulo (20 hectáreas) y gulupa (15 hectáreas). La producción de estas frutas se realiza de manera tecnificada.

El municipio importa de las centrales mayoristas de Corabastos Bogotá y Girardot, productos como cebolla, zanahoria, tomate, plátano, lechuga, piña, papaya, papa, arracacha y cilantro. En el casco urbano de Icononzo se encuentra la plaza de mercado conformada por 18 puestos.

Actividades pecuarias:

En Icononzo, el sector de la ganadería cuenta con un inventario de 8 animales, y esta actividad, aunque juega un papel importante para el desarrollo de la economía de Icononzo, ha venido diezmado. La ganadería es una actividad artesanal, con pastadas deficientes y degradadas, lo que obliga a los ganaderos a manejar sus fincas de manera extensiva sin demarcación de potreros, sumado a esto, se presenta alteración de los procesos reproductivos.

El 85% de los animales se manejan con doble propósito. No se tienen ganaderías especializadas y no hay mejoramiento genético. En el 2017 se reportó más del 50% de los bovinos en el municipio sin vacunación.

Icononzo realiza una feria ganadera, que tiene lugar el primer sábado de cada mes en la plaza de toros Los Hornitos, ubicada en el casco urbano del municipio. En esta actividad sólo participan los habitantes del municipio.

Por su parte, la piscicultura se desarrolla de manera tradicional con poca incidencia en el sector económico, su producción es escasa y no permite mantener mercados estables.

En cuanto a la avicultura, en los últimos dos años opera un gran productor que usa tecnologías de punta, que permite mantener en su máxima capacidad 118.000 aves en proceso de engorde para abastecer el mercado regional. Además, en el municipio se manejan granjas más pequeñas de manera tradicional. En la siguiente tabla se relacionan el inventario de especies para el municipio de Icononzo 2017.

Tabla 4. Censo pecuario. Icononzo, 2017.

Especie	Cantidad
Aves	118.000
Bovinos	8.280
Porcinos	685
Bufalino	0
Equinos	1.741
Ovinos-Caprinos	25

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2017.

Actividades agroindustriales:

El desarrollo agroindustrial en el municipio es incipiente. Se ejecuta un proyecto desarrollado por la Asociación Agropecuaria de Icononzo Tolima (ASAIT), enfocado a la producción de café molido con altos estándares de innovación; otro proyecto hace referencia a la transformación artesanal de productos lácteos.

La Asociación de Productores de El Triunfo - Asomotriun cuenta con una iniciativa que busca la transformación de frutas, convirtiéndolas en pulpas y concentrados. Esta asociación posee una infraestructura básica.

El SENA y la Universidad del Tolima desarrollan programas de capacitación agropecuaria. En tanto, el servicio de asistencia técnica es prestado por la alcaldía municipal y dos entidades gremiales: la Federación de Cafeteros y Asohfrucol. Sin embargo, los procesos de modernización del campo en Icononzo se enfrentan al hecho de que pequeños productores tradicionales tienen resistencia al cambio. Adicionalmente,

no existe suficiente inversión privada y pública en el sector, y no hay una cultura o tradición de trabajo asociativo.

Turismo:

La ubicación geográfica del municipio ofrece gran diversidad de ecosistemas y paisajes. Su cercanía con ciudades importantes como Bogotá e Ibagué lo convierte en un potencial turístico, sector que podría jalonar el desarrollo económico del municipio, siempre y cuando se consoliden productos que se puedan promocionar en el país.

La zona urbana del municipio cuenta con una arquitectura colonial del siglo XIX. Como principales atractivos turísticos están:

- Iglesia San Vicente de Paul.
- Parque Principal y la Piscina Municipal.

En la zona rural se encuentran lugares con potencial turístico y ecológico como:

- Centro Recreacional Acuarios
- El Salto.
- La Quebrada.
- La Laja.
- La Cara del Indio.
- Charco Juanlopitos.
- Charco La Maravilla,
- El Mirador.
- Hacienda Cafreria.
- Alto de La Cruz.
- Puente de Piedra Natural, apreciado desde la época colonial por poetas viajeros y científicos como Alexander von Humboldt.

Este último sitio fue considerado en su momento como una de las cien maravillas naturales del mundo.

En Icononzo es posible practicar actividades como rapel, ciclo montañismo, cuatrimotos, caminatas ecológicas y cabalgatas. Una de las épocas más concurrida en Icononzo es el mes de enero donde se celebra el Festival del Retorno, evento para los amantes de la diversión, la cultura, las tradiciones y el folclor, este reúne cerca de 6.000 personas. Además, el municipio suele ser muy visitado en la Semana Santa, debido a que se realizan diferentes eventos religiosos.

1. Capítulo 1. Dinámica productiva del municipio

1.1. Priorización de los productos con potencial competitivo

1.1.1. Fase metodológica

Para la identificación de Productos con Potencial Competitivo (PPC) en el municipio de Icononzo Tolima se realizó un taller con un grupo focal bajo la metodología Matriz de Vester, el cual incluye las siguientes etapas:

- **Preparación:** En esta etapa el equipo del Ormet Tolima realizó investigación y levantamiento de información secundaria de informes y bases de datos del kit territorial del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Censo Nacional Agropecuario del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Censo Pecuario del Instituto Colombiano Agropecuario, Tolima en cifras de la Gobernación del Tolima y Plan Municipal de Desarrollo de la Alcaldía de Icononzo. Con esta información se obtuvo una aproximación de las potencialidades productivas y competitivas del municipio.

La información sobre el sector solidario se obtuvo a partir de las bases del Registro Único Empresarial o Social – RUES y de la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima.

En la preparación, se llevaron a cabo varias reuniones preparatorias entre los integrantes del equipo de trabajo del Ormet con el propósito de revisar los detalles del taller participativo. Para la realización del grupo focal se invitaron a representantes de la UMATA de Icononzo, organizaciones solidarias, líderes sociales, representantes de la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima, instituciones educativas, sindicatos, comerciales y organizaciones de la sociedad civil.

1.1.2. Desarrollo grupo focal

El grupo focal se realizó en la Biblioteca municipal Icononzo el lunes, 03 de diciembre de 2018, donde participaron 14 personas que representaban a las organizaciones solidarias, comerciantes, entes gubernamentales y profesionales

técnicos que fueron seleccionados de acuerdo a su relación con el municipio y el conocimiento del mismo. Los asistentes se relacionan a continuación:

- Jorge Ortégón – Ex alcalde de Icononzo periodo 1990-1992
- Jorge Guillermo Forero Hernández - Asociación Campesina Agropecuaria y Productiva, ASCAMPRO.
- Florinda Godoy Parra - Asociación de Manos Emprendedoras Campesinas, ASOMAENCA.
- Arnulfo Pérez Collazos - Asociación de Moreros del Triunfo – ASOMOTRIUN.
- Sandra Julieth Ortiz Ramírez - Profesional administración de negocios y líder cívica del municipio de Icononzo.
- Jesús Alfonso Godoy Rodríguez - Comité de Ganaderos de Icononzo.
- Boris Andrés Ortiz Suárez- Ex concejal de Icononzo periodo 2008 - 2011
- Elixir Pérez Rincón – Ganadero.
- Guillermo Rodríguez Jiménez - Profesional administración de empresas y líder social del municipio de Icononzo.
- Faber Dinan Ibarra Sierra - Profesional agrónomo, trabajó en el DANE durante la recolección de información del Censo Nacional Agropecuario y trabaja con la organización ASOBAICOTOL.
- Lida Milena Rojas Torres - Asociación de Productores de Banano de Icononzo Tolima - ASOBAICOTOL.
- Elizabeth Aldana Ortégón - Alcaldía de Icononzo, Secretaria de Gobierno.
- Diego Alfonso Huertas Ballén – Fresquéate, líder social.
- Jorge Cruz - Nuevos Cultivos Sacha Inchi

Identificación de las actividades económicas prominentes: La identificación de la lista de actividades prominentes en el municipio se ejecutó en dos fases; la primera consistió en dividir a los participantes en dos grupos interdisciplinarios para identificar las actividades prominentes de acuerdo a 13 preguntas orientadoras realizadas por los moderadores, enseguida los grupos

presentaron sus propuestas y en plenaria se seleccionaron por consenso las más importantes.

A partir de la metodología Matriz de Vester, suministrada por el Ministerio del Trabajo, se seleccionaron 5 actividades productivas prominentes para la generación de ingresos, empleo y emprendimiento. Mediante la ponderación de las calificaciones alto y bajo que se construyó con los participantes se definieron las siguientes actividades: leche y ganadería, bananito, actividades pecuarias (piscicultura, avicultura, porcicultura), frijol y café.

En este punto, se identificaron los contrastes existentes entre la información secundaria suministrada por el Departamento Nacional de Planeación con base en información de la Evaluación Agropecuaria Municipal del Ministerio Agricultura 2016, en la que se resaltan los cultivos con mayor producción anual en el municipio: Plátano (1.580 toneladas) café (1.507 toneladas), bananito (1.384 toneladas), tomate (133 Toneladas), habichuela (120 Toneladas), frijol (93 toneladas). Sin embargo, durante el desarrollo del grupo focal se evidenció que el plátano, el tomate y la habichuela son productos con alta producción en el municipio, aunque no se encuentran priorizados como una apuesta competitiva, ni como la principal fuente de ingresos. Estos cultivos son utilizados para el auto consumo o para intercambio de otros productos entre fincas o en la plaza de mercado, pero no se constituyen como base para el desarrollo económico del territorio.

Los participantes hacían mención que la falta de tecnificación, la ausencia de un mercado definido, las dificultades de comercialización han impedido el desarrollo competitivo de estos productos. Algunos agricultores manifestaron que los cultivan por tradición o como alternativas de rotación con aquellos que si se consideran como una apuesta regional. Otros agricultores, comentan que este tipo de cultivos se hacen para no dejar la tierra improductiva o sin el manejo suficiente, razón por la cual en el momento de la identificación de las actividades prominentes

para generación de ingresos, empleo y emprendimiento del territorio en consenso con los participantes del grupo focal no fueron seleccionados.

Construcción de Matriz de Vester: Con la selección de los cinco productos productivos, se definieron las categorías de impacto y viabilidad, cada categoría tenía una serie de preguntas para ser calificadas por los integrantes del grupo focal. Las opciones de respuesta se dio en términos de muy alta (100), alta (75), media (50), baja (25) y nula (0) con el objetivo de seleccionar cada una según el conocimiento y experiencia de los participantes. Terminado el ejercicio se ponderaron cada una de las valoraciones dadas y se seleccionaron los tres sistemas productivos con la mayor puntuación. Para el municipio se seleccionaron bananito y café. En la siguiente tabla se muestran los resultados de la primera parte del desarrollo de grupo focal.

Tabla 5. Matriz Vester. Icononzo, 2018.

No.	ACTIVIDAD				
	ACTIVIDAD PROMINENTE 1	ACTIVIDAD PROMINENTE 2	ACTIVIDAD PROMINENTE 3	ACTIVIDAD PROMINENTE 4	ACTIVIDAD PROMINENTE 5
	LECHERÍA Y GANADERÍA	BANANITO	ACTIVIDADES PECUARIAS (Piscicultura, avicultura y porcicultura)	FRIJOL	CAFÉ
IMPACTO					
1	75	100	75	75	75
2	75	75	50	75	75
3	75	50	100	25	100
4	25	75	50	75	50
5	50	75	75	75	75
6	75	75	75	50	75
7	75	75	50	50	50
VIABILIDAD					
1	25	25	25	25	50
2	75	75	75	50	50
3	50	75	50	25	50
4	75	75	75	25	75
5	50	75	50	50	50
6	25	75	25	50	50
	750	925	775	650	825

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Análisis de causalidad entre los problemas de los productos con potencial competitivo: Una vez se definieron los productos se realizó la explicación a los participantes del grupo focal, quienes de acuerdo a su conocimiento y experiencia, comenzaron a identificar los principales problemas que presentan los sectores para lograr producir los PPC. Con cada problema identificado, se calificaba con el siguiente criterio: muy alto (3), alto (2), medio (1) y nulo (0) en referencia a la relación que tenía cada problema planteado. Los resultados de esta parte fueron:

- **Producto con Potencial Competitivo 1: Bananito.**

En el desarrollo de esta parte de la metodología se identificó el bananito como el primer Producto con Potencial Competitivo, al cual señalaron los mayores problemas que presenta, cada integrante tuvo su espacio de participación, los problemas se iban diligenciando en la matriz de causalidad y se calificó el grado relación que tenía el problema 1 con el 2 y así sucesivamente, en la siguiente tabla se relaciona la matriz de este producto.

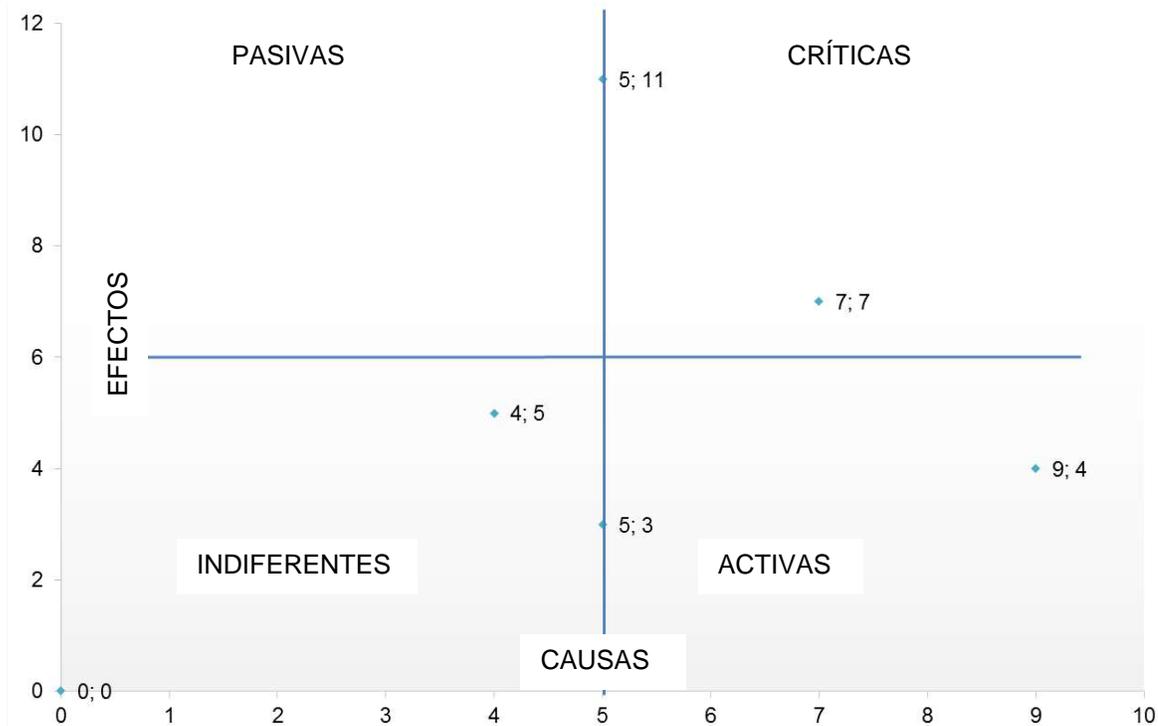
Tabla 6. Matriz de causalidad del Bananito. Icononzo, 2018.

N	Problemas asociados al Producto con Potencial Competitivo (BANANITO)	1	2	3	4	5	6	Total Activos
1	Comercialización: En el municipio existe la presencia de exportadoras quienes son las que se quedan realmente con el valor de la producción del producto.	X	3	3	0	0	3	9
2	Falta desarrollar capacidades para la formulación de proyectos del producto que les permita acceder a recursos y así mismo a nuevos mercados.	1	X	3	3	0	0	7
3	Falta de inversión para el fortalecimiento de la cadena de valor del Bananito, se requieren máquinas de procesamiento, cuartos fríos que permitan quitarle poder de negociación a las exportadoras.	0	3	X	2	0	0	5
4	Se carece de formación superior con enfoque gerencial en actividades agropecuarias y técnicas de producción agropecuaria. En el municipio no existe este tipo de formación puntual.	0	1	3	X	0	0	4
5	En el municipio existe una explotación petrolera, lo que ha generado contaminación del suelo y por ende problemas en la producción del bananito.	0	0	0	0	X	0	0
6	Mal estado de las vías de acceso para transportar el producto a los puntos de comercialización.	3	0	2	0	0	X	5
Total pasivos		4	7	11	5	0	3	

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Una vez se calificó la causalidad de los problemas se construyó la siguiente gráfica de clasificación de las causas.

Figura 7. Clasificación de problemas bananito. Icononzo, 2018.



Fuente: Ormet Tolima, 2018.

En la siguiente tabla se muestra la explicación cualitativa de la clasificación de los problemas del bananito en el municipio de Icononzo.

Tabla 7. Análisis de problemas Bananito. Icononzo, 2018.

No	Problema	Análisis
1	Comercialización.	En el municipio existe la presencia de dos exportadoras quienes son las que se quedan realmente con el valor de la producción del producto. Es necesario crear entre los entes territoriales, estrategias y esquemas de comercialización justa que disminuya y/o elimine los intermediarios y fortalezca el poder de negociación de los productores, entre ellas asociaciones y/o cooperativas.
2	Falta desarrollar capacidades para la formulación de proyectos del producto.	Los representantes de las organizaciones carecen de conocimientos que les permita acceder a recursos y así mismo a nuevos mercados.
3	Falta de inversión para el fortalecimiento de la cadena de valor del Bananito.	Se requieren máquinas de procesamiento, cuartos fríos que permitan quitarle poder de negociación a las exportadoras.
4	Se carece de formación superior con enfoque gerencial en actividades agropecuarias y técnicas de producción agropecuaria.	En el municipio no existe este tipo de formación puntual y es necesario formar a la comunidad en estos temas.
5	En el municipio existe una explotación petrolera.	La explotación petrolera cercana a las zonas de cultivo ha generado contaminación del suelo y por ende problemas en la producción del bananito.
6	Mal estado de las vías de acceso para transportar el producto a los puntos de comercialización.	El municipio presenta dificultad en su red vial terciaria, lo que dificulta el transporte del producto desde las veredas hasta los centros de comercialización.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

- **Identificación de soluciones:** Luego de identificar los problemas, cada uno de los participantes propuso algunas soluciones y los actores que deberían intervenir para que la solución fuera efectiva. La selección de las soluciones se realizó por consenso en la plenaria del ejercicio.

Tabla 8. Soluciones identificadas para el bananito. Icononzo, 2018.

SOLUCIONES (BANANITO)	ACTORES
Formación en capacidades (formulación de proyectos, implementación de proyectos, acceso a financiamiento, innovación empresarial, comercio y comercialización, mejora de productos).	Universidad del Tolima, Universidad de Ibagué, ESAP, SENA, ITFIP
Esquema de estrategias de comercialización justa.	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo
Asistencia técnica y apoyo para el financiamiento de maquinaria.	Finagro, Banco Agrario, Alcaldía de Icononzo
Crear la denominación de origen del producto.	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo
Fortalecimiento asociativo con enfoque solidario.	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo, Ministerio del Trabajo
Plan de mejoramiento vías terciarias	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo, Ministerio de Transporte.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

En la siguiente tabla se relaciona la ponderación de las soluciones planteadas por los participantes del Grupo Focal para el bananito. La ponderación se dio en los siguientes rangos: solución total (3), solución media (2), soluciona poco (1) y no soluciona (0).

Tabla 9. Soluciones identificadas para el Bananito. Icononzo, 2018.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN	1	2	3	4	5	6
Genera resultados en el corto y mediano plazo (menos de 5 años).	2	2	3	2	3	3
Corresponde a una apuesta de competitividad nacional o regional.	3	2	2	3	3	2
Existen actores interesados en aportar.	3	1	1	2	3	1
El territorio cuenta con recursos financieros y humanos para implementarla.	1	1	1	1	1	2
Llega a un importante número de jóvenes y a la población vulnerable.	3	3	2	3	2	2
Promueve la equidad.	3	3	2	2	2	3
Puede ser aceptada culturalmente por las poblaciones afectadas.	3	3	3	3	3	3
TOTAL	18	15	14	16	17	16

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Las soluciones más importantes para el desarrollo productivo del bananito, según la calificación de la matriz son:

- **Formación en capacidades:** Es necesario que los productores de bananito reciban formación en formulación de proyectos, manejo de cultivos, en producción limpia, en gerencia de empresas agropecuarias, entre otras, que les permita administrar de mejor forma este cultivo, así mismo lograr el fortalecimiento de las asociaciones y las actividades que giran en torno a este producto.
- **Esquema de estrategias de comercialización justa:** Es importante implementar planes que tengan como propósito la reducción y eliminación de los intermediarios en la cadena de valor del producto. Estos planes son liderados tanto entre las organizaciones de economía solidaria como de la alcaldía del municipio y tienen como fin lograr cerrar la brecha entre el productor y el consumidor final, logrando así un mejor proceso de comercialización y una competencia más justa donde los beneficios sean mayores para todas las partes involucradas en la cadena.

- **Crear la denominación de origen del producto:** Esta solución busca que el bananito producido en el municipio de Icononzo sea reconocido por su calidad, por sus características y por el lugar geográfico donde se produce, logrando ser referenciados por diferentes mercados tanto del producto como del municipio, incentivando así la comercialización.
Estados Unidos y la Unión Europea son grandes importadores del producto y son mercados en los cuales con la denominación de origen pueden ser fortalecidos por la asociación.
- **Fortalecimiento asociativo con enfoque solidario:** Es importante continuar con el acompañamiento a la organización Asobaicotol, que permita capacitar a sus asociados, fortalecer los valores solidarios y mejorar la organización administrativa y financiera de la asociación, con el propósito de acceder a nuevos mercados y mejorar la producción y comercialización.
- **Plan de mejora vías terciarias:** Esta solución aplica para cualquier producto del municipio, dentro del territorio existen veredas donde no existen vías adecuadas para el acceso, dificultando el transporte de los productos y aumentando los costos de comercialización, perjudicando a los productores, además, con esta solución se relaciona con la propuesta de crear esquemas de comercialización justa, entre mejores vías se reduce la intermediación del producto.

Es importante destacar que actualmente existe una asociación denominada Asobaicotol que cuenta con más de 30 años de experiencia y tiene aproximadamente 50 socios. Esta organización produce y empaqueta el bananito que luego es vendido a unas empresas exportadoras (Frutas Comerciales y Fidela) que tienen sede en Bogotá y que comercializan el producto en Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea. Actualmente la asociación no hace ninguna transformación del producto de manera formal, solo se dedican a producción y comercialización del producto en su primer estado.

Ante este panorama es importante para fortalecer y promover el desarrollo del producto implementar todas las soluciones que fueron propuestas por los participantes.

- **Producto con potencial competitivo café**

En el desarrollo de esta parte de la metodología los miembros del grupo lograron identificar el producto café como potencial competitivo, al cual empezaron a identificar los mayores problemas que presenta, cada integrante tuvo su espacio de participación, los problemas se iban diligenciando en la matriz de causalidad y se calificó el grado de relación que tenía el problema 1 con el 2 y así sucesivamente, en la siguiente tabla se relaciona la matriz de este producto.

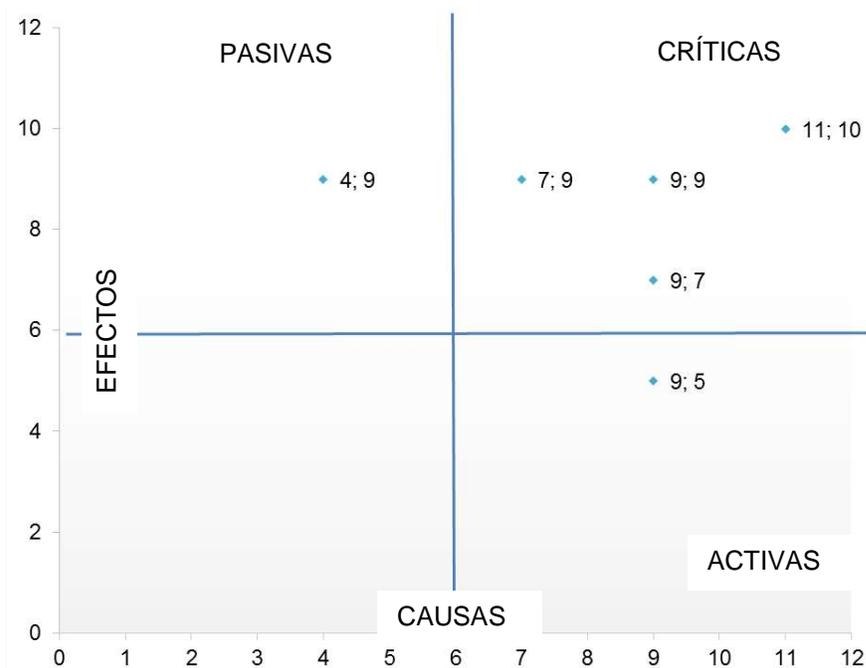
Tabla 10. Matriz de causalidad del Café. Icononzo, 2018.

N°	Problemas asociados al Producto con Potencial Competitivo CAFÉ	1	2	3	4	5	6	Total Activos
1	El café producido no es tecnificado y actualmente el mercado demanda producción de café especial. Razón por la cual municipios como Planadas y Líbano son tenidos en cuenta para la inversión en esta actividad.	X	0	3	2	3	3	11
2	Los caficultores dependen únicamente del trabajo del comité de cafeteros (no hubo apoyo para los cafeteros - burocracia). Lo que desfavorece otras oportunidades de negociación del producto.	3	X	3	2	0	1	9
3	Falta de compromiso por parte de los asociados. Los miembros de la asociación sólo la utilizan, en el momento de compra y venta del producto.	1	3	X	3	2	0	9
4	Existe una ruptura entre el sector cafetero y la administración municipal. Esta falla en las relaciones no ha permitido el diseño de nuevas estrategias que potencialicen la actividad.	0	2	0	X	0	2	4
5	Factores climáticos, cambios en los pisos térmicos han dificultado la producción. Daño en las propiedades del suelo por uso de agroquímicos y herbicidas.	3	0	3	0	X	3	9
6	Mal estado de las vías de acceso para transportar el producto a los puntos de comercialización.	3	0	0	2	2	X	7
Total pasivos		10	5	9	9	7	9	

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Una vez se calificó la causalidad de los problemas se construyó la gráfica de clasificación de las causas, la cual se presenta a continuación:

Figura 8. Clasificación de problemas Café. Icononzo, 2018.



Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Tabla 11. Análisis de problemas Café, Icononzo, 2018.

No	Problema	Análisis
1	Falta de tecnificación del café.	El café producido no es tecnificado y actualmente el mercado demanda producción de café especial. Razón por la cual municipios como Planadas y Líbano son tenidos en cuenta para la inversión en esta actividad.
2	Dependencia de los productores del comité de cafeteros.	Los caficultores dependen únicamente del trabajo del comité de cafeteros (no hubo apoyo para los cafeteros - burocracia). Lo que desfavorece otras oportunidades de negociación del producto.
3	Falta de compromiso por parte de los asociados.	Los miembros de la asociación sólo la utilizan, en el momento de compra y venta del producto, carecen en gran medida de valores solidarios.
4	Existe una ruptura entre el sector cafetero y la administración municipal.	Esta falla en las relaciones no ha permitido el diseño de nuevas estrategias que potencialicen la actividad.
5	Factores climáticos negativos.	Los cambios en los pisos térmicos han dificultado la producción. Daño en las propiedades del suelo por uso de agroquímicos y herbicidas.
6	Mal estado de las vías de acceso para transportar el producto a los puntos de comercialización.	El municipio presenta dificultad en su red vial terciaria, lo que dificulta el transporte del producto desde las veredas hasta los centros de comercialización.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

- **Identificación de soluciones:** Luego de identificar los problemas, cada uno de los participantes propuso algunas soluciones y los actores que deberían intervenir para que la solución fuera efectiva. La selección de las soluciones se realizó por consenso en la plenaria del ejercicio.

Tabla 12. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.

SOLUCIONES (CAFÉ)	ACTORES
Inversión en ciencia, tecnología e innovación para mejorar el procesamiento del café.	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, Sena, Ministerio de Agricultura, Federación Nacional de Cafeteros, Gobernación del Tolima, Colciencias.
Implementación de buenas prácticas de producción y certificación de producción limpia.	Sena, Agrosavia, Comité de cafeteros,
Fortalecimiento de las asociaciones con enfoque solidario.	Organizaciones solidarias, Ministerio de Trabajo, Alcaldía de Icononzo.
Implementación por parte de la administración de un plan de mitigación del cambio climático.	Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo, Agrosavia, SENA
Formación en capacidades (formulación de proyectos, implementación de proyectos, acceso a financiamiento, innovación empresarial, comercio y comercialización, mejora de productos).	Sena, Universidad de Ibagué, Universidad del Tolima, UNAD, Alcaldía de Icononzo.
Plan de mejoramiento vías terciarias	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo, Ministerio de Transporte.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

En la siguiente tabla se relaciona la ponderación de las soluciones planteadas por los participantes del Grupo Focal para el producto café. La ponderación se dio en los siguientes rangos: Solución total (3), solución media (2), solución poco (1) y no solución (0).

Tabla 13. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN	1	2	3	4	5	6
Genera resultados en el corto y mediano plazo (menos de 5 años).	3	3	3	1	3	3
Corresponde a una apuesta de competitividad nacional o regional.	3	2	3	3	3	2
Existen actores interesados en aportar.	3	2	3	2	3	1
El territorio cuenta con recursos financieros y humanos para implementarla.	0	0	2	0	2	2
Llega a un importante número de jóvenes y a la población vulnerable.	3	3	2	3	3	2
Promueve la equidad.	1	2	3	2	3	3
Puede ser aceptada culturalmente por las poblaciones afectadas	3	0	3	1	3	3
TOTAL	16	12	19	12	20	16

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Las soluciones más importantes para el desarrollo productivo del café, según la calificación de la matriz son:

- **Inversión en ciencia, tecnología e innovación para mejorar el procesamiento del café:** En el municipio se produce café de variedad Colombia, Castillo y Tabi, tanto en tecnificado como tradicional, sin embargo, al mercado internacional le interesa el café especial, de mejor calidad y sabor. Razón por la cual es importante que se realicen esfuerzos para transformar la producción del cultivo en el territorio y así tener reconocimiento como lo tienen los municipios de El Líbano y Planadas.
- **Fortalecimiento de las asociaciones con enfoque solidario:** Es importante acompañar a las organizaciones, por medio de capacitaciones dirigidas a sus asociados que permita que se fortalezcan los valores solidarios y se mejore la organización administrativa y financiera de las asociaciones, con el propósito de acceder a nuevos mercados y mejorar la producción y la comercialización.
- **Formación en capacidades:** Es necesario que los productores de café reciban formación en formulación de proyectos, manejo de cultivos, producción limpia, gerencia de empresas agropecuarias, entre otras, que les permita administrar de mejor forma este cultivo, así mismo lograr el fortalecimiento de las asociaciones y las actividades que giran en torno a este producto.
- **Plan de mejora vías terciarias:** Esta solución aplica para cualquier producto del municipio, dentro del territorio existen veredas donde no existen vías adecuadas para el acceso que dificultan el transporte de los productos y aumenta los costos de comercialización, lo cual perjudica a los productores.

El café ha sido un producto insignia del municipio, que ha perdido potencial por la falta de diversificación del mismo producto. Se requiere innovación y desarrollo tecnológico para su fortalecimiento. Razón por la cual todas las soluciones mencionadas anteriormente son importantes tenerlas en cuenta para los planes de intervención. Es necesario resaltar que toda la comercialización del producto se da por medio de la

Cooperativa de Cafeteros del Tolima y algunas compras de café que son administradas por la cooperativa.

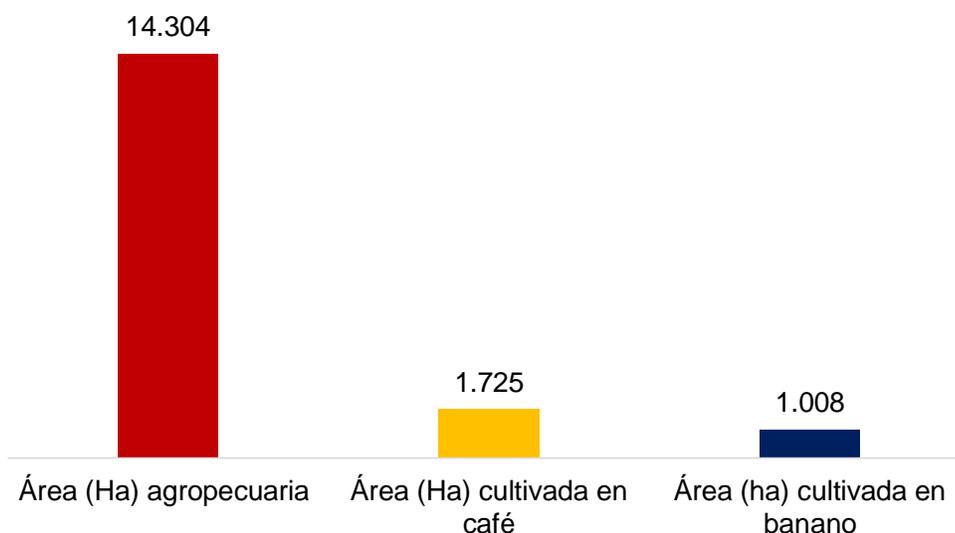
- **Factores claves para la producción de bananito y café**

Luego de revisar y analizar la información suministrada por el DNP y la batería territorial del DANE, se relacionan los factores de producción que inciden en el desarrollo de los productos con potencial competitivo en el municipio de Icononzo. Tierra, tecnología, recurso humano y capital.

- **Tierra**

El municipio de Icononzo tiene un total de 1.008 hectáreas cultivadas de banano común, se aclara que no hay estadísticas sobre la variedad de bananito; y tiene 1725 hectáreas sembradas de café. El censo agropecuario muestra que el municipio tiene 14.304 hectáreas para uso agropecuario, lo que permite afirmar que Icononzo tiene un alto potencial de tierras para la generación de productos con potencial productivo.

Figura 9. Uso de la tierra (Hectáreas cultivadas). Icononzo, 2016.



Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

Frente a la tenencia de la tierra, se encuentra que el 66% de los agricultores tiene tierra propia, el 11% la tiene en arriendo y el restante en otro tipo de tenencia como se evidencia en la siguiente tabla. Es de destacar que la tenencia de la tierra un factor determinante para el desarrollo productivo y competitivo de una región, razón por la cual

se considera que Icononzo puede fortalecer su producción debido a que la mayoría de las personas son dueñas de su tierra.

Tabla 14. Régimen de tenencia para el total en el área rural. Icononzo, 2016.

Tipo de tenencia	Porcentaje
Propia	65.3%
Arriendo	11.3%
Aparcería	1.0%
Usufructo	5.4%
Comodato	0.2%
Ocupación de hecho	0.5%
Propiedad colectiva	2.1%
Adjudicatario o comunero	0.5%
Otra forma de tenencia	11.7%
Mixta	2.0%

Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

o Tecnología

En general, la tecnología en el municipio para la producción agropecuaria es muy baja, los agricultores no cuentan con herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de siembra, cosecha, producción y postcosecha de estos productos. Algunas asociaciones cuentan con centros de acopio y algunas máquinas que por falta de capacitación se encuentran subutilizadas.

Al analizar la información se evidencia que existen 3.098 unidades productivas agropecuarias de las cuales solo el 20% cuentan con maquinaria mientras el 80% no cuentan con maquinaria. De las UPA que cuentan con maquinaria el 86% es liviana y solo 14% es pesada lo que ratifica la poca inversión en el desarrollo tecnológico que en general tiene el sector rural en el municipio.

Tabla 15. Tenencia de maquinaria con respecto a número de UPA. Icononzo, 2016.

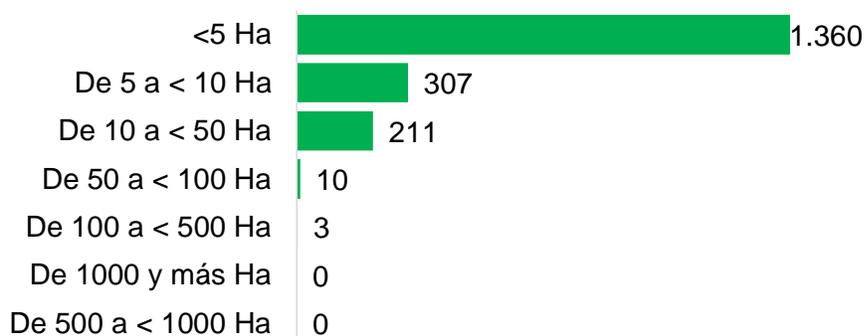
Tenencia de maquinaria	Unidades Productivas Agropecuarias (UPA)	3.098	
SI	620	Liviana	533
		Pesada	87
NO	2.478		

Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

○ **Recurso humano**

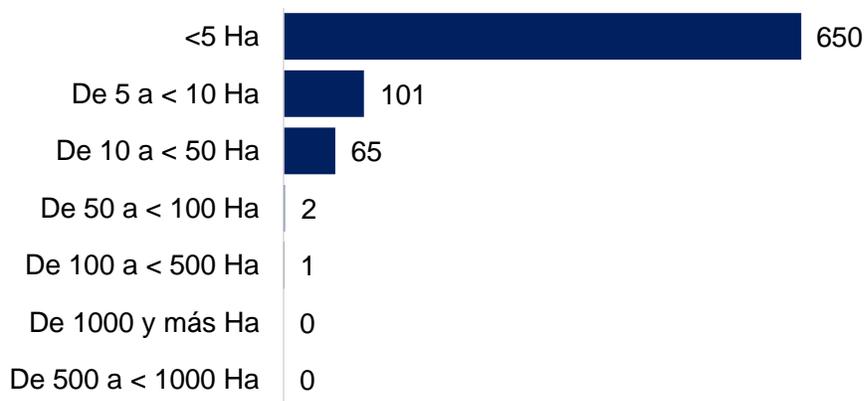
La mayor parte de la mano de obra del municipio se encuentra en los núcleos familiares, como se mencionó anteriormente, las familias son las mismas que trabajan la tierra. El 90% de los productores saben leer y escribir; y en su gran mayoría pertenecen al régimen subsidiado de salud. En la siguiente figura se muestra la distribución de las unidades agropecuarias que tienen como responsable de la producción a hombres y mujeres. En algunos casos no se tiene definido un responsable.

Figura 10. UPA con responsables de la producción solo hombres. Icononzo, 2016.



Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

Figura 11. UPA con responsables de la producción solo mujeres. Icononzo, 2016.



Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

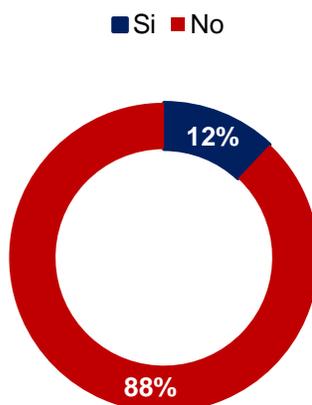
Al analizar las figuras de la producción por hombres y mujeres, los hombres tienen una mayor participación en la responsabilidad en la producción de las UPA. Se destaca

que las mujeres cada vez ganan más espacio dentro del sector rural y contribuyen al desarrollo del mismo.

- **Capital**

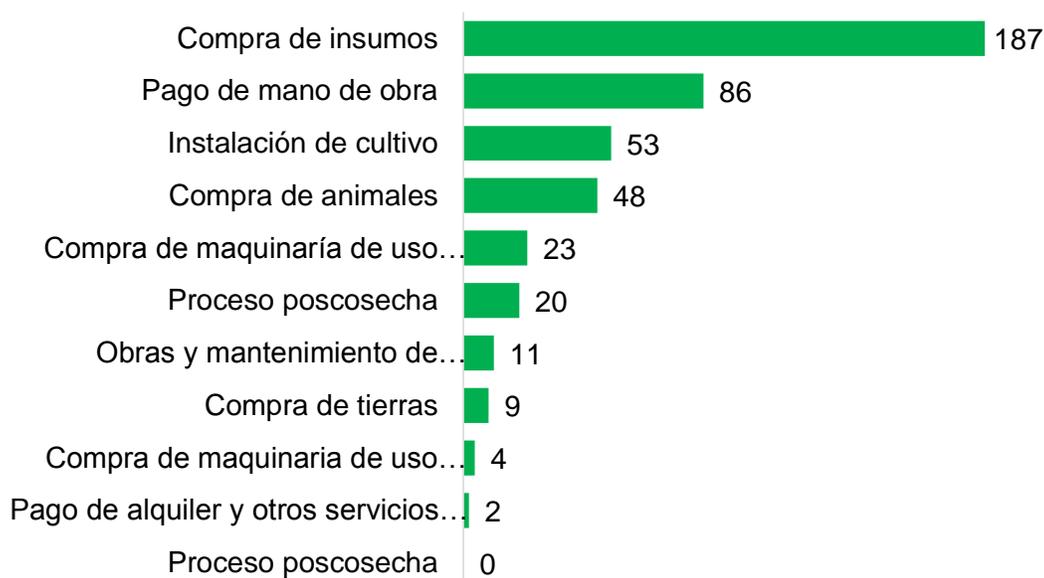
A partir de la información suministrada por el DANE se evidencia que la gran mayoría de los agricultores no acceden a algún tipo de crédito como alternativa para financiar sus actividades. Como se observa en la siguiente figura solo el 12% de agricultores solicitan crédito mientras el 88% no lo hacen por razones desconocimiento, incumplimiento de requisitos y temor a endeudarse.

Figura 12. Porcentaje de solicitudes de créditos agropecuario. Icononzo, 2016.



Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

Solo hay 370 solicitudes de crédito ante las diferentes entidades bancarias, un dato que genera alerta para el desarrollo de las actividades agropecuarias en el municipio, debido a que por medio de la financiación se pueden fortalecer las organizaciones solidarias para la mejora de la producción. De los créditos aprobados en Icononzo la mayoría son destinados a la compra de insumos y al pago de mano de obra como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 13. Destinación de crédito agropecuario. Icononzo, 2016.

Fuente. Censo Nacional Agropecuario, 2016.

1.2. Integración Horizontal y vertical de los productos con potencial competitivo

- **Cadena de valor de los productos con potencial competitivo**

En este apartado se relacionan los eslabones identificados para cada producto con potencial competitivo y las organizaciones que interactúan en la cadena de valor en el municipio de Icononzo, los cuales fueron obtenidos a partir de información secundaria y de los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz de Vester. Se resalta la ausencia de los eslabones de transformación y comercialización propia hasta el consumidor final en las cadenas de valor.

Tabla 16. *Eslabones de la cadena de valor, Icononzo. 2018.*

Eslabón 1	Provisión de insumos y materia prima
Eslabón 2	Producción (siembra y cosecha)
Eslabón 3	Transformación (Producto con Potencial Competitivo)
Eslabón 4	Transporte y distribución
Estabón 5	Comercialización

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

- **Bananito**

Eslabón 1: Los insumos para la producción del banano – bananito son plantas que requieren insumos y abonos que se consiguen en el mercado local. Algunos productores utilizan productos orgánicos que ellos mismos fabrican en sus fincas. Existe una dificultad en las vías terciarias que dificulta el acceso a nuevos proveedores.

En este eslabón existe interacción con comerciantes que no son parte del tejido del municipio y que no fueron identificados dentro del grupo focal y posteriormente en las entrevistas. Estos insumos son comercializados por encargo o en algunos puestos de la plaza de mercado del municipio.

Eslabón 2: En el municipio de Icononzo existe una asociación llamada ASOBAICOTOL que tiene 55 productores de bananito asociados. Estos hacen la siembra y cosecha del producto, reciben asistencia técnica por parte de las autoridades gubernamentales que hacen presencia en el territorio. Actualmente la asociación necesita consolidarse para mejorar sus procesos de producción y puede adquirir poder de negociación en la comercialización. Se estima que la producción para el año 2017 fue de 20 toneladas del producto.

La asociación tiene un centro de acopio donde hace el lavado y secado del producto para hacer la respectiva comercialización.

Eslabón 3: Los productores no hacen transformación del producto.

Eslabón 4: Luego que el producto es lavado y secado, los productores utilizan sus propios vehículos para transportarlos a la plaza de mercado o a los municipios aledaños donde son comercializados por terceros.

Eslabón 5: Al municipio llegan dos empresas exportadoras de la ciudad de Bogotá llamadas Frutas Comerciales y Fidela quienes compran el 90% del producto para ser posteriormente exportado. Estas empresas recogen el producto en el centro de acopio y los transportan en sus propios vehículos. El restante del producto es comercializado al menudeo en ferias, plazas de mercado o vendido a intermediarios no identificados sin poder llegar al cliente final.

Se debe resaltar que la empresa con más tiempo en el municipio es Frutas Comerciales quienes hacen los mayores negocios con los productores de la zona.

- **Café**

Eslabón 1: En el municipio de Icononzo hay 1.725 hectáreas sembradas en café. Los agricultores adquieren las semillas y los insumos del Comité de Cafeteros y de la Cooperativa de Caficultores del Tolima. Se logró identificar que la Asociación manos emprendedoras campesinas – Asomaenca cuenta actualmente con 9 productores asociados que hacen parte de este primer eslabón.

Eslabón 2: Los agricultores y las organizaciones solidarias, realizan la siembra y cosecha desde su experiencia, en esta parte de la cadena los productores reciben asistencia técnica tanto de la alcaldía municipal como de la federación y comité de cafeteros. Actualmente, 1.429 fincas producen café de variedad Colombia, Castillo y Tabi en verde. Además, se produce café tecnificado y tradicional, sin embargo, el café tecnificado no tiene innovación ni proceso que lo cataloguen como café especial.

Aunque existen muchas familias productoras, el municipio presenta deficiencias en la cultura de asociatividad. Se identificó la asociación Manos Emprendedoras Campesinas – Asomaenca, cuenta actualmente con 9 productores asociados.

Eslabón 3: Los agricultores comercializan el café verde en grano sin procesamiento formal, existen algunos productores que hacen secado de forma artesanal en cada una de sus fincas los cuales no están identificados en este documento.

Eslabón 4: Luego que el producto es lavado y secado, los productores utilizan sus propios vehículos para transportarlos hacia la Cooperativa de Caficultores del Tolima y hacia las compraventas que existen en el municipio.

Eslabón 5: Los agricultores comercializan el producto a la Cooperativa de Caficultores del Tolima, quienes hacen el proceso de comercialización final. Existe otra forma de comercialización que es la compra de café de personas naturales; existen 3 actuales y son reguladas por la misma cooperativa.

- Cooperativa de Caficultores del Tolima.
- Compraventa de cafés (3).

2. Capítulo 2. Demanda laboral empresarial, social y solidaria

En este capítulo se desarrolla la información relacionada con la demanda laboral empresarial, social y solidaria del municipio de Icononzo, por medio de lo obtenido en las entrevistas realizadas a los actores de las asociaciones de los productos priorizados en el anterior capítulo.

2.1. Características y condiciones productivas del sector empresarial y las organizaciones solidarias del territorio

2.1.1. Identificación

En el municipio de Icononzo, se identificaron a partir de la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima un total de 195 empresas registradas y renovadas al año 2018, de las cuales sólo 2 realizan actividades de producción o comercialización del sector primario y son de tipo cooperativo, es por esta razón que en los análisis las dos organizaciones identificadas se clasifican como de economía solidaria.

El entorno empresarial del municipio de Icononzo es débil en lo relacionado con empresas que pertenezcan a la cadena de valor de los productos agrícolas, las empresas que se encuentran registradas y con renovación al 2018 son micro empresas, en su mayoría pertenecientes al sector de comercio y restaurantes. En cuanto al tejido asociativo del municipio, se encontraron renovadas al 2018, 39 organizaciones de tipo solidario entre asociaciones, veedurías, fundaciones y cooperativas, de las cuales 12 tienen código CIU relacionado con la producción o comercialización del sector primario, cabe aclarar que de las 12 identificadas, 4 de ellas se crearon este mismo año y no han realizado ningún tipo de actividad que sea objeto de estudio y 1 fue recientemente liquidada y no fue posible su participación; de este modo, las 7 asociaciones restantes participaron activamente del presente estudio y se logró identificar los componentes necesarios.

Las organizaciones de economía solidaria son la Asociación de Productores de Banano – ASOBAICOTOL – y la Asociación de Manos Emprendedoras Campesinas – ASOMAENCA – que corresponden al 29% del total de la muestra. Las

organizaciones sociales de desarrollo son la Asociación Campesina Agropecuaria y Productiva – ASCAMPRO, la Asociación de Mercados Campesinos – ASOMERCAMP, la Asociación de Moreros del Triunfo – ASOMOTRIUN, la Asociación de Productores de Frijol – AFRIJOSUN, y la Asociación de Familias Rurales Camino al Futuro – ASOFARUC que corresponden al 71% del total de la muestra.

Tabla 17. Tipo de organización jurídica del establecimiento.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Organizaciones sociales de desarrollo	71%
Organizaciones de economía solidaria	29%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.1.2. Datos generales

En la estructura de las organizaciones solidarias del municipio de Icononzo, el 86% se encuentran registradas en el NIT/RUT/RUES, lo que les permite ser formales y realizar las actividades a las que se dedican adecuadamente y siguiendo las normas que las rigen; el 14% expuso que tiene otro tipo de documento que corresponde a un certificado expedido por la secretaría de desarrollo económico.

Tabla 18. Tipo de documento del negocio.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
NIT/RUT/RUES	86%
OTRO	14%
CC	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Con relación a la matrícula mercantil de las organizaciones en el municipio, sólo el 29% señala que si la tienen y el 71% que no la tienen por diversas razones, las más comunes según las entrevistas son porque *No es útil* o porque *No la requiere*; cabe destacar que algunas de las asociaciones no conocen la función que tiene matrícula mercantil para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, todas las organizaciones priorizadas se encuentran activas y realizando actividades continuamente.

Tabla 19. Tenencia de matrícula mercantil.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
SI	29%
NO	71%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 20. Justificación de no tener la matrícula mercantil.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
No es útil	40%
No lo requiere	40%
No sabía que existía	20%
Es muy costosa	0%
Exceso de tiempo en su trámite	0%
Otra	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 21. Estado actual de las organizaciones.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Activa	100%
En liquidación	0%
Inactiva	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.1.3. Información básica de la organización

Las organizaciones sociales deben contar con espacios para realizar sus funciones administrativas, el 71% de las organizaciones utilizan espacios prestados por sus asociados o por el municipio, para llevar a cabo las actividades de funcionamiento de la organización, ellos señalan que los ingresos que perciben no son los que han esperado, y que tienen que acudir a ese tipo de espacios; tan sólo el 29% de las organizaciones tienen su propio lugar.

Tabla 22. Naturaleza del lugar donde funciona.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Otro (prestado sin pagar)	71%
Propio	29%
Arrendado	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.1.4. Características generales de la actividad económica

La actividad productiva que genera mayor ingreso en las organizaciones solidarias es la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, sin embargo, varias de las organizaciones reciben aportes importantes de otras actividades de servicios, como las ganancias por la venta y comercialización de productos propios, los aportes de los asociados y los convenios que realizan con algunas organizaciones como la secretaría de desarrollo económico de Cundinamarca o de otras provenientes de Bogotá.

Tabla 23. Mayor porcentaje de ingresos de la organización.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	100%
Otras actividades de servicios	43%

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Las organizaciones participan en los eslabones de las cadenas de valor de las actividades que realizan; los eslabones en los cuales se presenta mayor participación son producción (siembra y cosecha), comercialización y autoconsumo, el 12% de las organizaciones realizan distribución y transporte y el 6% realiza algún tipo de transformación del producto.

Tabla 24. Eslabón de la cadena de valor de las organizaciones.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Producción (siembra y cosecha)	29%
Comercialización	29%
Autoconsumo	24%
Distribución y transporte	12%
Transformación	6%

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

El 57% de las organizaciones han tenido alianzas con algunas entidades dentro o fuera del municipio de las cuales, el 25% se realizó con la Agencia de Desarrollo Rural y el Sena, y las celebradas con entidades fuera del municipio son el 75% con comercializadora de abastos, administraciones, organizaciones, la Red Colombia Verde y Asohofrucol; por medio de estas alianzas establecidas, los productos de las

organizaciones sociales, son destinados en su gran mayoría al mercado local, es así como de las organizaciones sociales el 36% dirigen sus productos al mercado local, el 29% al mercado departamental, el 28% al mercado nacional y el 7% al mercado internacional. Cabe destacar que los productos con potencial competitivo no son transformados en el municipio, sino que se venden como materia prima.

Tabla 25. Alianzas dentro y fuera de Icononzo.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
La unidad económica realiza actividades o alianzas comerciales con otras empresas fuera del municipio	75%
La unidad económica realiza actividades o alianzas comerciales con otras empresas en el municipio	25%

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

Tabla 26. Principales destinos de sus productos.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Local	36%
Departamental	29%
Nacional	28%
Internacional	7%

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

2.2. Necesidades de capacitación y fortalecimiento asociativo del sector empresarial y las organizaciones solidarias

2.2.1. Problemas y necesidades de la unidad económica

Los motivos que incentivaron la creación de las organizaciones en primer lugar, es la necesidad económica con un 39%, seguido de la experiencia que poseen en las actividades con un 28%, además señalaban que fue una opción debido a la necesidad de querer disminuir los intermediarios en sus actividades.

Tabla 27. *Motivo de creación de la organización.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Necesidad económica	39%
Tiene experiencia	28%
Aplicar conocimientos	11%
Desempleo (no tenía nada más que hacer)	10%
Continuar con el negocio familiar	6%
Tener nuevos ingresos	6%
Por inversión	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

En términos de innovación, 4 de las 7 organizaciones sociales objeto de estudio implementan alguna de las categorías de innovación; el 50% de ellas han desarrollado bienes o servicios nuevos únicamente para su empresa, el 25% introdujo nuevos o significativamente mejorados métodos de prestación de servicios, de producción, distribución, entrega, o sistemas logísticos en su empresa y el 25% introdujo nuevas técnicas de comercialización en su empresa; lo que es preocupante debido a que señalaban que no tienen las herramientas ni capacidades necesarias para implementar alguna innovación más tecnificada que les ayude a desarrollar mejor su actividad.

Tabla 28. *Tipo de innovación e impacto en la unidad económica.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Bienes o servicios nuevos únicamente para su empresa (Ya existían en el mercado nacional y en el internacional).	50%
Introdujo nuevos o significativamente mejorados métodos de prestación de servicios, de producción, distribución, entrega, o sistemas logísticos en su empresa.	25%
Introdujo nuevas técnicas de comercialización en su empresa (canales para promoción y venta, o modificaciones significativas en el empaque o diseño del producto), implementadas en la empresa con el objetivo de ampliar o mantener su mercado. (Se excluyen los cambios que afectan las funcionalidades del producto)	25%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.2.2. Información financiera de la unidad económica

La información financiera de las organizaciones es de suma importancia para llevar a cabo inversiones que permitan desarrollar de mejor manera las actividades y crecer

productivamente. En este aspecto las organizaciones señalan que las dificultades que han tenido en los últimos meses se direccionan a que el 22% han tenido inconvenientes con los procesos de capacitación, el 19% con las ventas y el 15% con el financiamiento, un aspecto favorable es que no han tenido inconvenientes de seguridad ni en mayor proporción con los proveedores, lo que se interpreta como un entorno favorable para la perdurabilidad de las organizaciones y de las relaciones con los proveedores.

En el aspecto relacionado con el acceso a préstamos, las organizaciones en un 86% no han realizado algún tipo de solicitud para el acceso a préstamos ante ninguna entidad financiera; el 14% que realizó la solicitud para acceder a un préstamo fue ante un Banco y señala que eligió esta entidad por la seguridad que maneja y que además no estaría dispuesto a arriesgarse como organización en adquirir una deuda por medio de otro tipo de entidad. El préstamo solicitado fue aprobado sin ningún inconveniente para la compra de maquinaria necesaria para fortalecer la organización y sus actividades productivas.

Tabla 29. Dificultades de la organización.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Capacitación	22%
Ventas	19%
Financiamiento	15%
Ausencia de recursos humanos	12%
Competencia desleal	12%
Manejo ambiental	12%
Proveedores	8%
Seguridad	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 30. Solicitud de préstamos.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
SI	14%
NO	86%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

El valor de ingresos por ventas o servicios prestados de las organizaciones solidarias es muy bajo, el 57% registran menos de quinientos mil pesos (\$500.000) de ingresos mensuales promedio, y es importante destacar que el 43% de los representantes de las organizaciones no tienen conocimiento de los ingresos que obtienen mensualmente, este es un aspecto negativo en el ámbito organizacional en el acceso a la información. El

modo de pago de los ingresos que obtienen las organizaciones son en su mayoría en efectivo y tan sólo el 14% por medio de cheques o bonos; ninguna de las organizaciones sociales del municipio utiliza como medio de pago tarjetas débito o crédito.

Con relación al valor promedio de los activos totales de las organizaciones sociales son en un 43% menor a \$10 millones, tan sólo el 28% registran activos mayores de \$10 millones; sin embargo así como en los ingresos totales de la organización los representantes en un 29% no poseen información acerca del valor de los activos.

Tabla 31. Ingresos por ventas o servicios prestados de las organizaciones.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Menos de \$500.000	57%
NS/NR	43%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 32. Medios de pago de los clientes.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
En efectivo	86%
Otros (cheques / bonos)	14%
Con tarjetas de crédito / débito	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 33. Valor promedio de los activos totales de la organización.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Menos de \$10 millones	43%
NS/NR	29%
Entre \$10.000.001 y \$100 millones	14%
Entre \$283.000.001 y \$2,834 millones	14%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.2.3. Apoyo empresarial

El fortalecimiento constante de las organizaciones es uno de los aspectos a considerar a medida que prevalece su actividad en el tiempo, una opción para ello es a partir de capacitaciones ofrecidas para apoyar la actividad económica o social de las mismas; de las organizaciones priorizadas el 71% de las organizaciones sabe de la

existencia del 80% de las capacitaciones disponibles para su fortalecimiento, las capacitaciones de las que tienen menos conocimiento son de actualización del recurso humano y de asesoría en trámites. De este modo, al identificar el conocimiento de las organizaciones a cerca de las capacitaciones disponibles para su fortalecimiento, se relaciona el uso al que han hecho de las mismas, que se concentra en el 50% en capacitaciones de mejora de productos y servicios y de actualización del recurso humano, así mismo, ninguna de las organizaciones ha hecho uso de la asesoría en el manejo de nuevos productos informáticos y asesoría en trámites.

Con relación a las necesidades de capacitación y de servicios de apoyo empresarial o social que requieren para fortalecer sus actividades organizativas y productivas, son en su mayoría en capacitación en mejora de productos y servicios, actualización del recurso humano, asesoría en mercadeo y comercialización, asesoría en innovación empresarial, asesoría en trámites, participación en ferias, ruedas de negocios, eventos nacionales e internacionales, gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales y proponen la creación de una capacitación sobre emprendimiento empresarial y transformación de productos agropecuarios y labores agrícolas.

Tabla 34. *Conocimiento sobre la existencia de capacitaciones.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales.	12%
Participación en ferias, ruedas de negocios y eventos nacionales e internacionales.	11%
Información sobre acceso a financiamiento.	11%
Capacitación en mejora de productos y servicios.	10%
Asesoría en innovación empresarial.	10%
Asesoría en mercadeo y comercialización.	10%
Asesoría en el manejo de nuevos productos informáticos.	10%
Programas de empleo implementados por alguna entidad pública (municipal, departamental o nacional).	10%
Asesoría en trámites (ej.: comercio exterior, patentes, inversión extranjera).	8%
Capacitación y actualización del recurso humano.	8%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 35. Uso de capacitaciones.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Capacitación en mejora de productos y servicios.	25%
Capacitación y actualización del recurso humano.	25%
Asesoría en mercadeo y comercialización.	17%
Asesoría en el manejo de nuevos productos informáticos.	0%
Asesoría en innovación empresarial.	9%
Participación en ferias, ruedas de negocios y eventos nacionales e internacionales.	8%
Información sobre acceso a financiamiento.	8%
Gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales.	8%
Programas de empleo implementados por alguna entidad pública.	0%
Asesoría en trámites (ej: comercio exterior, patentes, inversión extranjera).	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 36. Servicios de apoyo necesarios para las organizaciones.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Capacitación en mejora de productos y servicios.	11%
Capacitación y actualización del recurso humano.	11%
Asesoría en mercadeo y comercialización.	11%
Gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales.	11%
Participación en ferias, ruedas de negocios, eventos nacionales e internacionales.	11%
Asesoría en innovación empresarial.	10%
Asesoría en trámites (ej: comercio exterior, patentes, inversión extranjera).	10%
Asesoría en productos nuevos.	8%
Asesoría en el manejo de nuevos productos informáticos.	8%
Información sobre acceso a financiamiento.	9%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.3. Competencias requeridas para el recurso humano vinculado al sector empresarial de los encadenamientos productivos priorizados

El sistema empresarial de Icononzo, que comprende los productos agrícolas priorizados es nulo; el aspecto empresarial a destacar es el que comprenden las organizaciones solidarias que tienden a tener de 1 a 4 empleados. Icononzo actualmente es un municipio pequeño con organizaciones de mediano impacto que no atraen

inversionistas para la creación de empresas o establecimientos de algún de tipo nacional. Debido a esto, para la identificación de la demanda del recurso humano se trabajaron los cargos más importantes de las organizaciones junto con las tendencias tecnológicas y organizacionales que podrían afectar en un futuro la estructura y funcionamiento de las mismas.

Los cargos que son de mayor importancia para las organizaciones sociales para la producción de sus productos se presentan en la siguiente tabla, los cuales corresponden a cada uno de los productos con potencial competitivo priorizados.

2.3.1. Cargos importantes

Los cargos importantes identificados por los representantes de las organizaciones sociales son el plateador, abonador, administrador y jornalero, en la siguiente tabla se detalla el perfil básico para cada uno de ellos.

Tabla 37. Cargos importantes en las organizaciones.

No	Cargo	Número de puestos de trabajo por cargo	Nivel educativo requerido	Área de la empresa	Experiencia requerida	Funciones	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
1	Plateador	3	NA	Campo	0	Deshierbar el lote en forma manual y control químico con herbicidas.	Cultivos y limpieza de lotes.	Ágiles y cumplidos.	Respetuoso.
2	Abonador	4	NA	Campo	6 meses	Supervisión en la medición y aplicación de dosis en cultivos y distribución del producto del abono; distribución del abono en el terreno.	Conocimiento de los cultivos.	Comunicación asertiva, liderazgo.	Responsable y respetuoso.
3	Administrador	1	Prim Sec Tec Uni	Organizacional	2 años	Manejo de registros del personal, manejo de calidad del producto, peso, lavado, tablas de Excel, mantenimiento de maquinaria y herramientas, asistencia técnica, compras, manejo de nómina y parte contable, control general de la finca.	Matemáticas básicas, trazabilidad en la recolección, peso, lavado, conocimientos avanzados del cultivo, administrativos y contables, manejo de las TICs, matemáticas básicas, funciones administrativas.	Relaciones interpersonales, buen líder, honestidad y agilidad, responsabilidad, facilidad de enseñar, solución de problemas, creatividad, lecto escritura, competencias lógico matemáticas, líder, compromiso, relaciones interpersonales.	Responsable, respetuoso, empoderado, con autonomía.
4	Jornalero	1	Prim, Sec, Tec, Uni	Organizacional	2 años	Preparación del terreno y siembra.	Conocimiento básico del cultivo.	Pro-activo, ágil.	Honestidad y compromiso.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

2.3.2. Tendencias tecnológicas y organizacionales

Las tendencias tecnológicas y organizacionales son los cambios que se espera que se generen en el sector económico y que podría afectar el desarrollo y la permanencia de la ejecución de las actividades que desarrollan las organizaciones sociales, es por esta razón que es de suma importancia identificar con antelación cuáles son las tendencias que podrían impactar o se podrían aprovechar para mejorar la productividad y el funcionamiento de la organización. Los representantes de las organizaciones identificaron que las tendencias que más generarán cambios en el sector y en su organización son la investigación, las nuevas formas de desarrollar la asistencia técnica y extensión agropecuaria y la innovación empresarial.

El sector se vería afectado por la generación de nuevos productos a partir de la investigación, de igual forma lo haría en la asistencia técnica, extensión agropecuaria e innovación empresarial por la continua mejora de los procesos productivos a través de la implementación de nueva maquinaria y de la generación de valor a partir del uso de tecnologías.

2.4. Asociatividad y cultura de solidaridad con enfoque de género

La cultura de solidaridad de las organizaciones solidarias es uno de los aspectos característicos de las mismas, y se encuentran sustentadas en los valores solidarios; actualmente las organizaciones de Icononzo son lideradas en su mayoría por hombres que representan el 72% y el 28% por mujeres, estos se diferencian en la priorización de los valores que transmiten en la organización; el 21% de los hombres identifican el valor de la solidaridad como importante, sin embargo las mujeres priorizan el valor de la confianza en sus organizaciones.

Tabla 38. Valores solidarios por género.

Respuesta	Mujeres %	Hombres %
Confianza	20%	14%
Autonomía	20%	8%
Solidaridad	10%	21%
Cooperación	10%	14%
Empoderamiento	10%	14%
Convivencia	10%	8%
Participación	10%	7%
Liderazgo colectivo	10%	14%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

3. Capítulo 3. Personal ocupado en el sector social y solidario

En este capítulo se realiza un análisis del personal ocupado en el sector social y solidario.

3.1. Características de la base social ocupada en el sector solidario

3.1.1. Composición de la base social

En este apartado se analizará la composición de la base social de las organizaciones, las personas contratadas, en situación de discapacidad, tipo de vinculación (corresponde a la base composición de la base social que se menciona al principio), entre otros.

El 86% de las organizaciones sociales identificadas en el municipio de Icononzo, no realizan algún tipo de contratación de personal, las personas vinculadas como asociados se ven beneficiados únicamente al momento de comercializar sus productos o al desarrollar alianzas comerciales o productivas. Sin embargo, en una de las organizaciones se encuentran 32 personas vinculadas por medio de contrato de obra o labor en los procesos de producción y comercialización.

En el total de las organizaciones sólo se tiene registro de un trabajador con discapacidad, lo cual demuestra la necesidad de inclusión de esta población en las actividades tanto asociativas como productivas. Por otra parte, el total de las organizaciones están conformadas en un 97% por asociados, 2% por familiares y 1% por voluntarios, se destaca que el 60% de las personas que conforman son hombres y el 40% son mujeres.

Los socios, trabajadores y asociados de las organizaciones solidarias no han creado ni pertenecen a otro tipo de organización como sindicatos, fondos de empleados, ambientales, culturales, grupos de voluntariado, grupos de interés (organizaciones culturales y deportivas, etc.), señalan que no se han visto en la necesidad de organizarse de ese modo, sin embargo al momento de realizar actividades culturales o recreativas que involucran a las familias y asociados no han tenido ningún inconveniente.

Tabla 39. *Tipos de personas que integran la organización.*

Tipos	Total Hombres y Mujeres	%	Hombres	%	Mujeres	%
Asociados	272	97%	166	97%	106	95%
Familiares	7	2%	3	2%	4	4%
Voluntarios	3	1%	2	1%	1	1%
Empleados	0	0%	0	0%	0	0%
Otros (Pasantes, aprendices, etc)	0	0%	0	0%	0	0%
Total	282	100%	171	100%	111	100%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

3.1.2. Lugar de residencia de los socios

Con relación a los socios, trabajadores y asociados pertenecientes a las organizaciones sociales que viven hace al menos 6 meses en el municipio de Icononzo, el 57% de los representantes señalan que algunos de ellos cumplen esa característica, sin embargo, el 75% indica que algunos de los asociados provienen de otros municipios del departamento.

Tabla 40. *Socios, trabajadores o asociados viven o residen, hace al menos 6 meses en el municipio.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Algunos	57%
Todos	43%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 41. *Proveniencia de los socios, trabajadores y asociados que no residen en el municipio.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Otro(s) municipio(s) del departamento	75%
Municipios de otros departamentos	25%
Fuera del país	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

3.1.3. Mecanismos de vinculación

Los mecanismos de vinculación que utilizan las organizaciones solidarias del municipio son en su mayoría, las recomendaciones de amigos y familiares y proximidad geográfica, productiva, comunitaria o situacional, solo el 8% hace uso del sistema de información SENA; además señalan que no ven la necesidad de utilizar otros mecanismos debido a que no realizan procesos de contratación masivos y se relaciona con que los trabajadores que necesitan no requieren de un nivel avanzado de estudio para ocupar un cargo; el 57% señala que es necesario que tengan un título técnico o tecnológico para poder ser contratados y 43% considera que es suficiente con alcanzar el nivel educativo bachiller.

Tabla 42. Mecanismos para contactar y vincular a sus socios, trabajadores o asociados.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Recomendaciones de amigos y familiares	46%
Por proximidad (geográfica, productiva, comunitaria, situacional)	46%
Sistema de información SENA	8%
Uso de avisos clasificados en medios de comunicación	0%
Servicio Público de Empleo	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 43. Formación que necesitan los trabajadores.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Técnico o Tecnólogo	57%
Bachiller	43%
Profesional	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

3.1.4. Tipos de contratación

Como se señaló anteriormente la mayoría de las organizaciones no tienen la capacidad para generar empleo masivo, ni celebrar contratos de trabajo con sus colaboradores, sólo una organización tiene la capacidad de hacerlo por medio de un contrato a término fijo en el que emplea 55 personas de las cuales el 40% son hombres y el 60% mujeres. Así mismo, ninguna de las organizaciones realiza aportes mensuales

a Salud, ICBF, SENA, ARL, Cajas de compensación o Pensiones, debido a que consideran que no se ven obligados y no ven la necesidad o el beneficio de hacerlo.

3.1.5. Capacitación

El 71% de las organizaciones solidarias diseñan y ponen en marcha esquemas de formación, capacitación y entrenamiento permanente para sus socios, trabajadores o asociados, lo que refleja un constante interés por el bienestar y la permanencia en la organización.

Tabla 44. *Diseño y puesta en marcha de esquemas de formación.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
SI	71%
NO	29%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

3.2. Valores solidarios para el fortalecimiento de la base social del sector solidario

Las organizaciones sociales al involucrar a socios, trabajadores y asociados se ven en la necesidad de conocer su entorno, sus proyectos de vida, sus motivaciones, necesidades y el grado de satisfacción que tienen con la gestión de la organización. En este sentido se identificó que el 100% de las organizaciones conoce las razones del por qué sus socios, trabajadores y asociados hacen parte de la organización. De este modo, el 86% de las organizaciones ofrece sus productos a sus socios y asociados basados en sus necesidades, tan sólo el 14% no lo hace.

Así mismo, la caracterización de los grupos de interés asociados a la organización con base en sus intereses particulares (culturales, políticos, hábitos de consumo, etc.) es un aspecto importante para lograr llegar del ámbito productivo al personal y particular de cada uno de ellos, el 71% de las organizaciones reconoce la importancia de hacerlo y lo realiza adecuadamente, lo que permite que la gestión de las organizaciones esté alineada a los intereses y a la satisfacción de quienes la conforman, la medición de este

aspecto se puede realizar por herramientas, las cuales el 86% de las organizaciones abordadas no utiliza.

La gestión de las organizaciones es importante que se extienda al sector externo de las mismas, otorgando beneficios y oportunidades a otros segmentos sociales como lo son familiares de los socios, trabajadores y asociados, comunidades vecinas u otras organizaciones sociales o solidarias similares. De las organizaciones abordadas el 50% extiende sus actividades a familiares de los socios, trabajadores y asociados, el 29% a comunidades vecinas y el 21% a otras organizaciones sociales similares; es de destacar que todos los representantes reconocen la importancia de extender sus servicios y beneficiar a otros grupos, pero señalan que no siempre son bien recibidos y la respuesta de ese grupo puede no ser favorable.

Los mecanismos de comunicación que utilizan las organizaciones con sus socios, trabajadores y asociados son en su mayoría escritos en un 50% o hablados en un 38%, utilizan cartas, comunicados escritos o simplemente llamadas.

Aunque las organizaciones identifican en un 45% que su actividad contribuye con el desarrollo de la región, la mayoría de ellos señalan que no han sido involucrados en los encuentros locales representativos para el municipio como instancias de planeación, consultoría local o de ciudadanos.

Tabla 45. *Relación con el sector externo de la organización.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Familiares de los socios, trabajadores y asociados	50%
Comunidades vecinas a la organización social o solidaria	29%
Otras organizaciones sociales o solidarias similares	21%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 46. *Mecanismos de comunicación de la organización.*

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Escritos (boletines, periódicos, afiches, etc.)	50%
Hablados (radio, televisión, etc.)	38%
Digitales (redes sociales, página web, etc.)	12%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 47. Participación en instancias locales.

Respuesta	Organizaciones solidarias %
Su producción o servicio contribuye con el desarrollo de la región	45%
Encuentros Ciudadanos	27%
Comité de productividad-competitividad	18%
Consejo Local de Planeación	10%

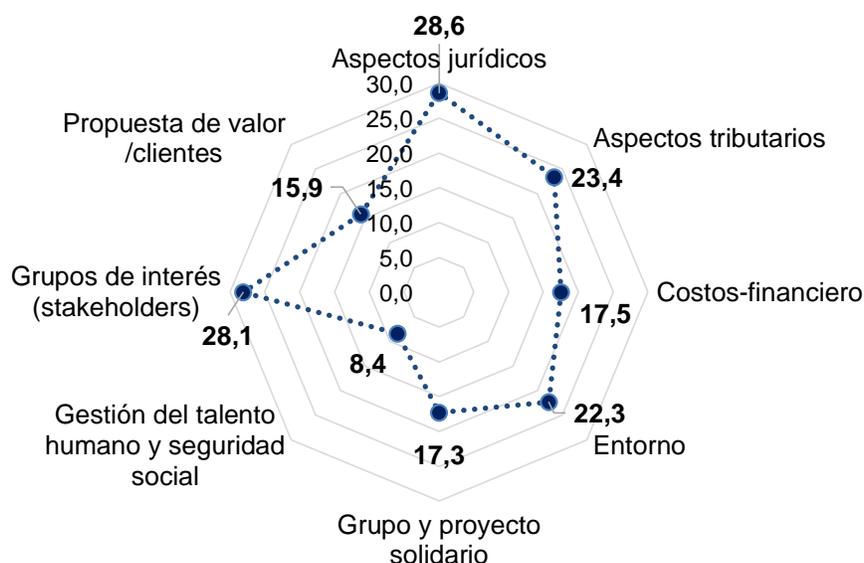
Fuente. Ormet Tolima, 2018.

4. Capítulo 4. Esquema Territorial y Competitivo del municipio de Icononzo, Tolima

4.1. Planes de intervención para el fortalecimiento del sector solidario en el territorio

Para el fortalecimiento del sector solidario en el municipio de Icononzo se diseñó una propuesta de planes de intervención a partir de un diagnóstico socio empresarial que permitió identificar las necesidades de las organizaciones. Los resultados obtenidos se dirigen a unas categorías críticas con relación a costos y temas financieros, el grupo y proyecto solidario, la gestión del talento humano y seguridad social y la propuesta de valor relacionada con los clientes.

Figura 14. Resultados del diagnóstico socio empresarial.



Fuente. Ormet Tolima, 2018.

El plan de intervención que responde a los aspectos críticos identificados en el diagnóstico realizado, se enmarca en cuatro necesidades transversales de las organizaciones sociales, que son el aspecto financiero, el grupo y proyecto solidario, la gestión del talento humano y seguridad social, y la propuesta de valor dirigida a los

clientes; necesidades que se deben incentivar por medio de estrategias que permitan el fortalecimiento asociativo, como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 48. Plan de intervención para el fortalecimiento asociativo.

Necesidad	Tema de intervención
Costos-financiero	Gestión administrativa, financiera, manejo presupuestal. Búsqueda de mecanismos de financiación para la puesta en marcha del plan de negocios.
Grupo y proyecto solidario	Elaboración o actualización de plan estratégico. Revisión y mejora de la estructura básica de la organización, control y comités de apoyo. Establecimiento o ampliación de los servicios de la organización solidaria. Planeación estratégica.
Gestión del talento humano y seguridad social	Elaboración del plan de acción por áreas de la organización. Construcción o actualización del balance social y Proyecto Educativo Socio Empresarial.
Propuesta de valor /clientes	Implementación de mejoramiento continuo.

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

4.2. Oportunidades y debilidades del entorno productivo del municipio

Para el desarrollo de esta parte del documento se realizó un segundo grupo focal que permitiera la validación de la información obtenida anteriormente y mediante recomendaciones lograr la construcción de las matrices DOFA y fichas de pervivencia para cada uno de los Productos con Potencial Competitivo del municipio de Icononzo.

El grupo focal se realizó el 14 de diciembre en la Universidad de Ibagué con la participación de 4 expertos seleccionados por su conocimiento del territorio y de los temas abordados durante el desarrollo del presente trabajo. Los expertos fueron:

- Jaime Eduardo Reyes Martínez
 - Economista, Ingeniero agrónomo y Magister en Desarrollo Rural.
 - Director del Instituto de Desarrollo Regional de La Universidad de Ibagué.
 - Profesor de la Universidad de Ibagué.
 - Catedrático en la Universidad Autónoma de Manizales.
 - Ex secretario de desarrollo agropecuario de la Gobernación del Tolima

- Ex Diputado del departamento del Tolima.
- Jorge Enrique Palomino Andrade
 - Ingeniero agroindustrial, especialista en evaluación y desarrollo de proyectos.
 - Diputado del departamento del Tolima.
 - Ex Secretario general de Asohofrucol- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
 - Ex miembro del consejo centro de la Federación Nacional de Cafeteros.
- Alejandro Javier Gutiérrez
 - Administrador de empresas, magister en dirección de empresas y doctorado en ciencias de la dirección.
 - Profesor tiempo completo de la Universidad de Ibagué.
 - Ex director de competitividad e innovación empresarial de la Cámara de Comercio de Ibagué.
- Boris Andrés Ortiz Suárez
 - Ex concejal de Icononzo periodo 2008 – 2011

Durante el desarrollo del grupo focal se presentaron los resultados del primer encuentro realizado en el municipio de Icononzo, con el propósito contextualizar el territorio, luego de esto se obtuvieron los insumos para la construcción de las matrices DOFA y las fichas de pervivencia que se presentan a continuación.

4.2.1. Matriz DOFA Bananito

Tabla 49. Matriz DOFA, PPC Bananito.

Debilidades	Amenazas
Falta desarrollar capacidades para la formulación de proyectos del producto que les permita acceder a recursos y así mismo a nuevos mercados.	La existencia de dos exportadoras provenientes de otra región, ocasiona especulación en precio del producto que puede perjudicar a los productores.
Falta de inversión para el fortalecimiento de la cadena de valor del bananito, se requieren máquinas de procesamiento, cuartos fríos que permitan quitarle poder de negociación a las exportadoras.	En el municipio existe una explotación petrolera, lo que ha generado contaminación del suelo y por ende problemas en la producción del bananito.
Se carece de formación superior con enfoque gerencial en actividades agropecuarias y técnicas de producción agropecuaria. En el municipio no existe este tipo de formación puntual.	Contaminación del suelo por aplicación de agroquímicos al subsuelo y uso de pesticidas.
Fortalezas	Oportunidades
Amplio conocimiento del cultivo.	Producto de exportación
Presencia de una asociación en proceso de consolidación.	Baja competencia por la tipología del producto.
Buenas prácticas de producción	Amplia demanda nacional e internacional del producto.

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

4.2.2. Ficha de pervivencia Bananito

Tabla 50. Ficha de pervivencia PPC Bananito.

Categorías de análisis	Cadena de valor de los productos con potencial competitivo			
	Provisión de insumos y materia prima	Producción (siembra y cosecha)	Transporte y distribución	Comercialización
Disponibilidad de tecnología	<p>Crear un banco de plántulas entre la asociación para no depender de otras empresas.</p> <p>Crear una biofábrica que permita que la asociación produzca sus propios insumos de manera sostenible.</p>	<p>Implementar nuevas tecnologías que mejoren la producción y mejore la calidad del producto.</p> <p>Implementar estrategias donde se dé a conocer nuevas alternativas para el manejo de plagas y pesticidas.</p> <p>Desarrollar estrategias para el tránsito hacia la producción orgánica.</p>		<p>Crear una plataforma estratégica para la comercialización del producto tanto nacional como internacional.</p>
Gestión	<p>Diseñar e implementar un plan de acción para inclusión del producto en las apuestas productivas del departamento y del municipio.</p> <p>Promover valores solidarios entre de las asociaciones y productores.</p> <p>Promover la implementación de buenas prácticas de producción a través de consultorías y asistencia técnica.</p>			<p>Crear una cadena de comercialización justa que beneficie las asociaciones.</p>
Mediciones	<p>Crear nuevas asociaciones para fortalecer la cadena.</p> <p>Aumentar el área sembrada y rendimiento por hectárea.</p> <p>Establecer herramientas de medición del impacto social, ambiental y económico del desarrollo de la actividad.</p>			
Talento humano		<p>Generar una oferta académica para mejorar la producción y la gerencia de las asociaciones.</p>		
Apoyos logísticos, financieros y de servicios	<p>Fortalecer la asociatividad para ganar poder de negociación tanto en la compra de insumos como en proceso de comercialización.</p> <p>Gestionar proyectos para acceder a nuevos recursos que fortalezca la producción.</p>			
Infraestructura física	<p>Mejorar la movilidad de insumos a través de la recuperación de vías terciarias.</p> <p>Mejorar centro de acopio.</p> <p>Inversión en infraestructura para mejorar la calidad del producto en fresco.</p>			

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

4.2.3. Matriz DOFA Café

Tabla 51. Matriz DOFA, PPC Café.

Debilidades	Amenazas
El café producido no es tecnificado y actualmente el mercado demanda producción de café especial. Razón por la cual municipios como Planadas y Líbano son tenidos en cuenta para la inversión en esta actividad.	Especulación de precios del café tanto en las compras en el municipio como en la cooperativa de caficultores del Tolima.
Existe una ruptura entre el sector cafetero y la administración municipal. Esta falla en las relaciones no ha permitido el diseño de nuevas estrategias que potencialicen la actividad.	Alta competencia a nivel nacional e internacional del producto.
Los caficultores dependen únicamente del trabajo del comité de cafeteros (no hubo apoyo para los cafeteros - burocracia). Lo que desfavorece otras oportunidades de negociación del producto.	Factores climáticos, cambios en los pisos térmicos han dificultado la producción. Daño en las propiedades del suelo por uso de agroquímicos y herbicidas.
Falta de compromiso por parte de los asociados. Los miembros de la asociación sólo la utilizan, en el momento de compra y venta del producto.	
Fortalezas	Oportunidades
Existencia de Comité Municipal de Cafeteros.	Existencia de amplias extensiones de tierras aptas para el cultivo del café.
Cultura cafetera.	Es un producto con alta demanda a nivel mundial.
Posición geográfica estratégica para la comercialización del producto.	Producto fuerte en la estructura económica.

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

4.2.4. Ficha de pervivencia Café

Tabla 52. Ficha de pervivencia PPC Café.

Categorías de análisis	Cadena de valor de los productos con potencial competitivo			
	Provisión de insumos y materia prima	Producción (siembra y cosecha)	Transporte y distribución	Comercialización
Disponibilidad de tecnología	<p>Crear biofábricas que permitan que la asociación produzca sus propios insumos de manera sostenible.</p> <p>Incentivar la tecnificación del producto.</p>	<p>Brindar las condiciones técnicas necesarias para la producción y comercialización del café.</p> <p>Diseñar y ejecutar estrategias para mejorar la producción que propendan un desarrollo sostenible.</p>		<p>Diseñar e implementar plataformas estratégicas de comercialización para el acceso a nuevos mercados.</p>
Gestión	<p>Articular entidades pertinentes para invertir en tecnología y mejora de procesos.</p>			<p>Crear programas de capacitación a los productores en gestión de comercialización del producto con apoyo del Ministerio de Comercio y el SENA.</p>
Mediciones	<p>Desarrollar mecanismos de medición del impacto social, ambiental y económico del desarrollo de la actividad.</p>			
Talento humano	<p>Generar oferta educativa de acuerdo a las necesidades de capacitación relacionadas con la transformación de café.</p>			
Apoyos logísticos, financieros y de servicios	<p>Promover la formación en capacidades para la gestión de proyectos para acceder a nuevos recursos que fortalezca la producción.</p>			
Infraestructura física		<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que puede tener en el transporte y conservación del producto.</p>		<p>Establecer un plan de inversión que permita mejorar las vías terciarias del municipio con el propósito de facilitar el acceso a nuevos mercados.</p>

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

5. Recomendaciones para la intervención

A partir de todos los aspectos analizados anteriormente, a continuación, se presentan algunas líneas de intervención claves para el fortalecimiento de las actividades económicas y productivas de las organizaciones solidarias del municipio de Icononzo.

5.1. Factores de producción

Los factores de producción involucrados en los procesos de la elaboración de los productos con potencial competitivo identificados pueden tener un alto nivel de productividad si se intervienen de la manera adecuada. En la siguiente tabla se proponen algunos temas de intervención relacionados con los factores tierra, capital, trabajo y tecnología.

Tabla 53. Recomendaciones para la intervención en los factores de producción de las organizaciones solidarias.

Factores de producción	Bananito y café
Tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de centros de acopio. • Fortalecimiento del cultivo con asistencia técnica especializada en buenas prácticas de producción agrícola. • Capacitaciones en mejora del producto.
Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para la creación de proyectos productivos. • Crear la denominación de origen del producto. • Implementar esquemas de estrategias de comercialización justa.
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para la actualización del recurso humano en temas organizativos y productivos. • Implementar gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesorías para el manejo de nuevos productos informáticos. • Brindar asesorías para la innovación empresarial y organizacional. • Incentivar la inversión en ciencia, tecnología e innovación para mejorar los procesos productivos.

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

5.2. Asociatividad

En términos de asociatividad las organizaciones solidarias se encuentran muy débiles, por lo que se recomienda:

- Fortalecer a las asociaciones para la implementación de asistencia técnica a los agricultores.
- Se debe formar en capacidades de formulación de proyectos, implementación de proyectos, acceso a financiamiento, innovación empresarial, comercio, comercialización y mejora de productos a las asociaciones para que puedan acceder a nuevos mercados y ser más competitivos con otras regiones.
- Las asociaciones con enfoque solidario no conocen en pleno los beneficios que tiene esa figura jurídica, por lo que se recomiendan capacitaciones en temas normativos y financieros para que la gestión de estas asociaciones sea más completa y regida por el marco normativo.
- El compromiso y los valores de asociatividad en la comunidad agrícola de Icononzo, son bajos según los testimonios, es necesario que se desarrolle una conferencia informativa dirigida a pequeños, grandes agricultores y la comunidad en general para crear una cultura de asociatividad y se logre que las organizaciones solidarias perduren, crezcan y se fortalezcan con el tiempo.
- Las organizaciones solidarias se deben aliar con las empresas de la región para lograr crear alianzas para la comercialización o creación de nuevos productos.

5.3. Entorno productivo

El entorno productivo del municipio y en particular de las organizaciones solidarias es estable, pero hace falta dinamismo para obtener avances significativos, por lo que se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda crear un plan municipal donde se definan las estrategias de producción y comercialización de los productos con potencial competitivo que permita generar impactos positivos socioeconómicos al territorio.
- Desarrollar una política laboral que permita formalizar las actividades agropecuarias a partir de las organizaciones solidarias a nivel departamental y municipal.

- Incentivar el trabajo en conjunto entre las organizaciones solidarias y la administración municipal para la formulación de proyectos para la captación de recursos que permita el desarrollo del entorno productivo del territorio.
- Involucrar a las organizaciones solidarias en instancias municipales y departamentales de planeación.
- Incentivar la creación de ferias, ruedas de negocios y eventos con productos de Icononzo en las plazas cercanas al municipio.
- Se deben crear plataformas sólidas para la comercialización de productos agrícolas.
- Es necesario consolidar y fortalecer la cadena de valor de los productos agrícolas mediante una política pública municipal que permita a su vez formalizar las actividades agropecuarias del municipio.

Conclusiones

El municipio de Icononzo se enfrenta a retos que debe aprovechar para fortalecer la generación de empleo, ingresos, competitividad y mejorar la calidad de vida de los habitantes, para lograr disminuir los niveles de pobreza y generar inclusión social en todos los sectores. El análisis realizado se enfoca en los productos con potencial competitivo del municipio de Icononzo, que son el bananito y el café, por medio de los cuales se puede incentivar la competitividad y productividad a través de sus subproductos como el bocadillo, cremas de café, aperitivos, entre otros.

La dinámica productiva del municipio está definida y clara por las asociaciones y expertos, pero se debe incentivar la transformación de los productos agrícolas para abarcar un mercado más completo y para que la generación de riqueza se quede en el municipio; así mismo se debe socializar con toda la comunidad las alianzas y proyectos en ejecución con el objetivo de que empresas, otras organizaciones, cooperativas y agricultores se comprometan e involucren en los procesos que se ajusten a sus intereses o actividades.

Con relación a la dinámica laboral, social, solidaria y empresarial de las organizaciones sociales, se identificó una inestabilidad económica y productiva que es causa de un bajo nivel de ingresos y de patrimonio de las organizaciones, lo que tiene incidencia negativa en las actividades productivas que se realizan en el municipio. Así mismo, se logra identificar el poco conocimiento que tienen sobre el aspecto organizacional y normativo del sector social y solidario, para lo que se recomienda que se generen procesos de capacitación en todas las áreas pero se deben desarrollar directamente en las zonas productivas para el desarrollo de las organizaciones. Las universidades pueden apoyar los procesos de capacitaciones y asistencias técnicas que requiere el sector por medio de alianzas entre grandes empresas y las organizaciones sociales; así mismo el apoyo en términos de conocimiento de gestión administrativa y agropecuaria de una organización por medio de estudiantes es un factor importante a considerar.

Las intervenciones que se realicen en las organizaciones solidarias y en los sectores productivos deben ser claras y sostenibles en el tiempo, es necesario que se implementen acciones en temas industriales y de maquinaria para incentivar los procesos y la productividad de las actividades, la presencia del Gobierno es prioritaria para este aspecto.

El personal ocupado en el sector social y solidario del municipio de Icononzo, comprende familias y asociados productores pequeños, los cuales por medio de relaciones de empatía y afecto son caracterizados e involucrados satisfactoriamente en las operaciones de las organizaciones sociales, son en su mayoría personas con conocimiento del territorio y se dedican a las labores agrícolas continuamente. De este modo, se recomienda que se incentive la creación de organizaciones solidarias por medio del Ministerio de Agricultura y la Unidad de Organizaciones Solidarias para fortalecer la cultura de asociatividad y solidaridad en la comunidad del municipio.

El esquema territorial y competitivo identificado en el municipio de Icononzo, comprende las necesidades de intervención, debilidades y oportunidades que se deben aprovechar para la puesta en marcha de acciones que fortalezcan el enfoque productivo del municipio, como lo es el fortalecimiento de la cadena logística en términos de maquinaria y equipos de transporte efectivos y acordes a las necesidades de los productos con potencial competitivo; la creación de un banco de plántulas de propiedad de la asociación; la implementación de una biofábrica que permita la producción sostenible de insumos propios para las asociaciones, así como de nuevas tecnologías que mejoren la producción, la calidad del producto. Creación de nuevas prácticas alternativas para el manejo de plagas y pesticidas; desarrollo de una plataforma estratégica para la comercialización del producto a nivel nacional e internacional y la promoción de valores solidarios entre de las asociaciones y productores.

Bibliografía

- ARN. (s.f.). *Agencia para la Reincorporación y la Normalización*. Obtenido de <http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/Los-ETCR.aspx>
- Confecámaras. (2018). *Registro único Empresarial y Social - RUES*. Icononzo.
- Conpes. (2016). *Conpes 3866 de 2016*.
- DANE. (2014). *Censo nacional agropecuario*.
- DANE. (2016). *Cuentas nacionales*.
- DNP. (2018). *Fichas de caracterización territorial*.
- Icononzo, A. d. (2015). *Plan de Desarrollo Municipal "Corrige el camino" 2015 - 2019*. Icononzo.
- Ministerio de Agricultura. (2016). *Evaluación Agropecuaria Municipal*.
- Ministerio de Trabajo. (s.f.). *FILCO*. Obtenido de <http://filco.mintrabajo.gov.co>
- Oriente, C. d. (2018). *Base de datos de entidades*. Icononzo.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México : Cesca .
- Tolima, G. d. (2014). *Tolima en cifras*. Tolima.