



El empleo
es de todos

Mintrabajo



Análisis de la dinámica productiva y laboral con enfoque social y solidario. Municipio de Icononzo

Observatorio Regional del Mercado
de Trabajo (Ormet), Tolima

Universidad de Ibagué

2018



MINISTERIO DE TRABAJO

Alicia Arango Olmos
Ministra de Trabajo

Andrés Felipe Uribe Medina
Viceministro de Empleo y Pensiones

Diana Hernández Hernández
Directora Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar

Oscar Fabián Riomaña Trigueros
Subdirector de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral

Luz Adriana Rios Giraldo
Asesora Grupo de Estudios Subdirección de Análisis Monitoreo y Prospectiva Laboral

Dahiana Manjarrés Espinosa
Asesora Red Ormet Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral

Juan Camilo Saenz Ramos
Asesor Grupo Red Ormet Subdirección de Análisis Monitoreo y Prospectiva Laboral

ORMET TOLIMA UNIVERSIDAD DE IBAGUE EQUIPO INVESTIGADOR

Carlos Alberto Salazar Villalba
Director
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 del Universidad de Ibagué

Colombia, Tolima, 2018



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	44
2.2.3. Apoyo empresarial	46
2.3. Competencias requeridas para el recurso humano vinculado al sector empresarial de los encadenamientos productivos priorizados	48
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	59
4.2.2.	Ficha de pervivencia Bananito	60
4.2.3.	Matriz DOFA Café	61
4.2.4.	Ficha de pervivencia Café	62
5.	Recomendaciones para la intervención	63
5.1.	Factores de producción	63
5.2.	Asociatividad	63
5.3.	Entorno productivo	64
	Conclusiones	65
	Bibliografía	67



Figuras

Figura 1. Localización. Icononzo, 2016.	3
Figura 2. Pirámide poblacional. Icononzo, 2018.....	5
Figura 3. Salario básico promedio anual en unidades de SMMLV. 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.....	27
Figura 9. Uso de la tierra (Hectáreas cultivadas). Icononzo, 2016.	31
Figura 10. UPA con responsables de la producción solo hombres. Icononzo, 2016....	32
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.	26
Tabla 11. Análisis de problemas Café. Icononzo, 2018.....	27
Tabla 12. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.	28
Tabla 13. Soluciones identificadas para el café. Icononzo, 2018.	29
Tabla 14. Régimen de tenencia para el total en el área rural. Icononzo, 2016.....	31
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..... 45

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..... 56

Tabla 46. Mecanismos de comunicación de la organización. 56

Tabla 47. Participación en instancias locales. 56

Tabla 48. Plan de intervención para el fortalecimiento asociativo. 58

Tabla 49. Matriz DOFA, PPC Bananito..... 59

Tabla 50. Ficha de pervivencia PPC Bananito..... 60

Tabla 51. Matriz DOFA, PPC Café. 61

Tabla 52. Ficha de pervivencia PPC Café. 62

Tabla 53. Recomendaciones para la intervención en los factores de producción de las organizaciones solidarias. 63



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, la integración de las regiones, la protección del medio ambiente y el cierre de brechas. 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 los reincorporados y la población.

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 analizan los resultados sobre la aplicación de la metodología ADPLESS, 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.

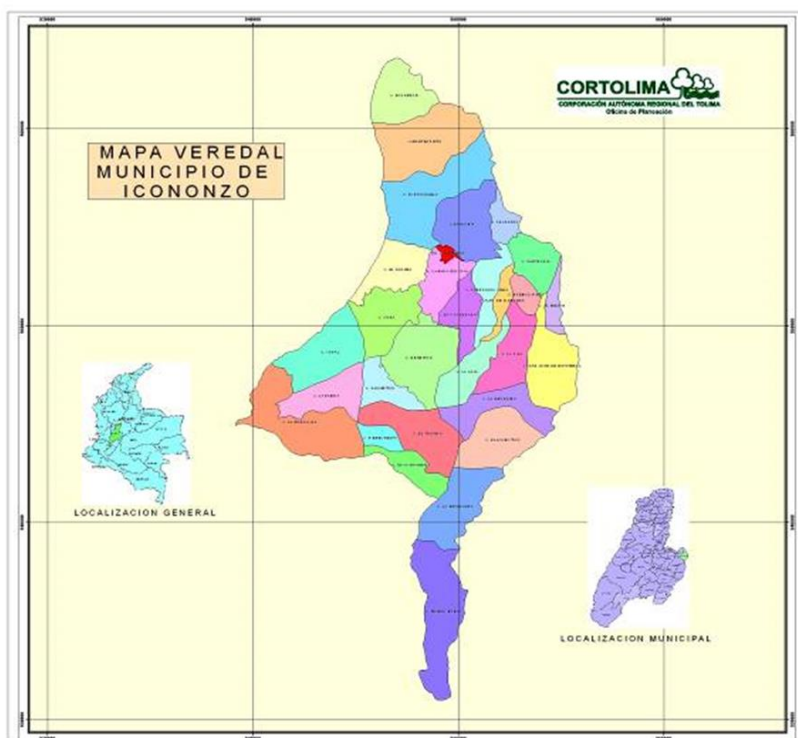
Finalmente, se realiza una descripción del esquema territorial y competitivo del municipio que incluye planes de intervención, oportunidades, debilidades y recomendaciones en términos de factores de producción, asociatividad y el entorno productivo. Este documento tiene conocimientos de gran impacto,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

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.

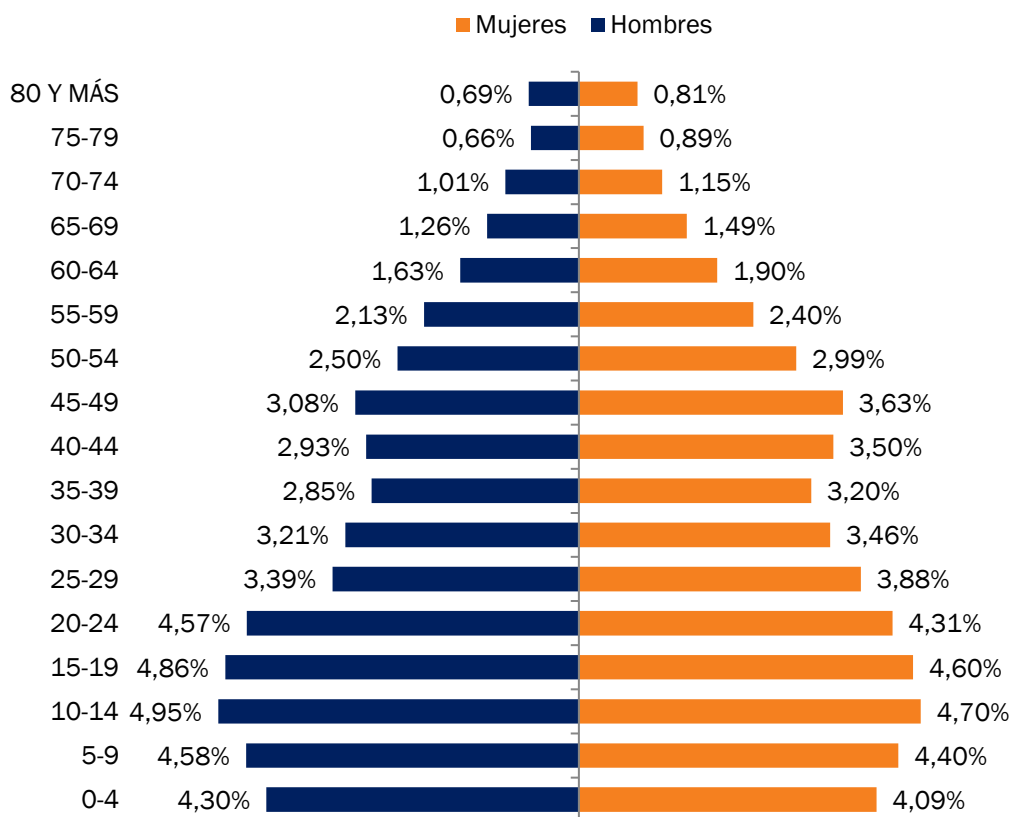
Hacia el año de 1892, con el desarrollo propiciado por los colonos, la oferta de trabajo generó un problema de escasez de vivienda, lo que motivó a los dueños de haciendas a donar algunos terrenos que permitiera la solución de este fenómeno y contribuir con el desarrollo de la región. Con la construcción de casas, se propició la conformación de un nuevo poblado, que 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 una tradición agropecuaria que prevalece 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 Icononzo residen 10.705 habitantes, el 32.3% de ellos están ubicados en la cabecera municipal y el 67.7% en el área rural, esta última participación evidencia la importancia que tiene el sector agropecuario para el desarrollo económico del municipio y por ende la relevancia de aplicar metodologías innovadoras que contribuyan a la consolidación de iniciativas productivas con enfoque social y solidario.

Figura 2. Pirámide poblacional. 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 poblacional histórica del municipio, se observa que en la última década ha disminuido de manera lenta y 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 mesón	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.

Según el Plan de Desarrollo Municipal “Corrige el camino” 2015 – 2019 y base SISBEN, en la zona rural de Icononzo la cobertura de energía es del 90%, y en lo referente a 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 se acerca al 100%, esta diferencia evidencia la necesidad urgente de un desarrollo rural que resulte en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

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, situación que resulta crítica en cuanto a salud pública se refiere, con enfermedades que afectan especialmente a la población infantil. 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 nocivos 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 mayoría de la población ocupada del municipio de Icononzo desarrolla actividades relacionadas con el sector rural debido a la vocación predominante, localizada en las fincas de los agricultores que trabajan con sus familiares en labores agropecuarias, como cuidadores, mayordomos, jornaleros, entre otros.

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.

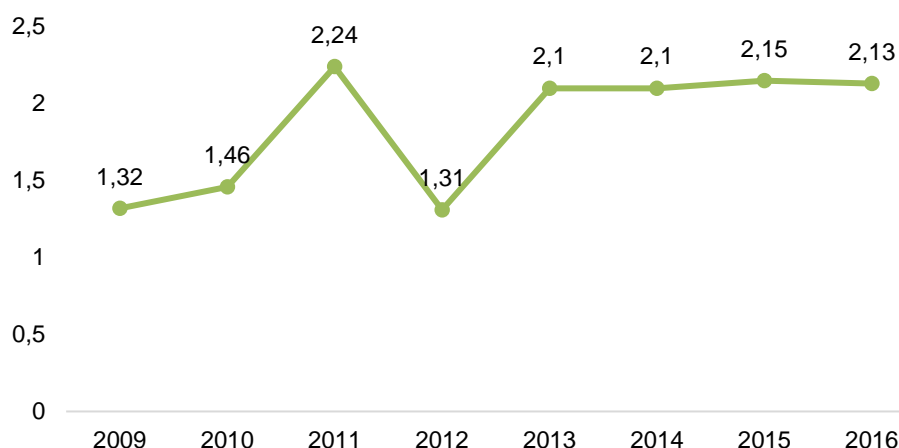
A partir del Censo Nacional Agropecuario (2014) realizado en Colombia, se demuestra el estado actual de la afiliación al sistema de salud de los productores de la zona rural dispersa, de 551 personas el 77% se encuentran en el sistema subsidiado, el 13% se encuentra afiliado al régimen contributivo, el 0,7% está en régimen especial y el 9% no se encuentra afiliado al sistema de salud. (Ver tabla 2).

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, en términos monetarios, las personas ocupadas en el municipio percibieron un ingreso promedio de \$1.468.539 mensuales en el 2016 por el ejercicio de sus actividades laborales. (Ver figura 3).

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 y el principal generador de empleo. 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 Kit Territorial del Departamento Nacional de Planeación (DNP), 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, cifras que sustentan la dependencia que existe del sector agropecuario en el municipio. (Ver figura 4).

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



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

Actividades Agrícolas:

Estas actividades se consideran como las más prominentes y su justificación parte del hecho que 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 está conformada por 3.098 Unidades Productivas Agropecuarias – UPA estas unidades están conformadas 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.

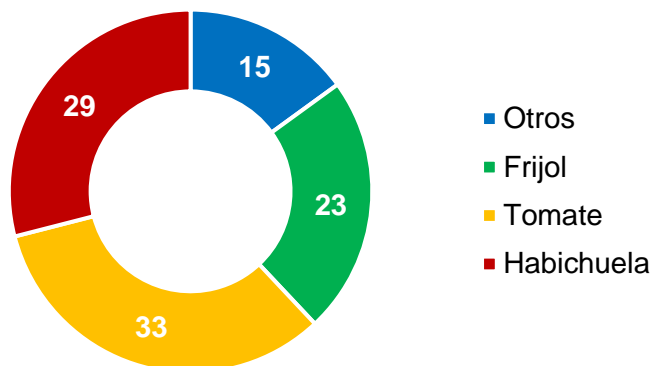
Del total de las hectáreas con las que cuenta el municipio para uso agropecuario, el 49% se encuentran cultivadas, las restantes se encuentran utilizadas para descanso y barbecho. Según el Ministerio de Agricultura para el año 2016 la distribución de la producción agrícola del municipio fue la siguiente:

- 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 pan coger).

Icononzo desarrolla algunas apuestas en cultivos de cacao, cereales y algunos frutales, además 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. En

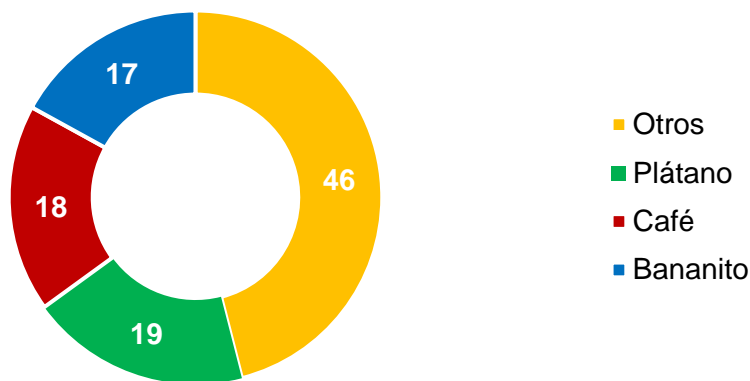
las siguientes figuras se muestra la estructura agrícola municipal y principales cultivos transitorios y permanentes según producción.

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.

- **Café**

Icononzo tiene 22 veredas con producción cafetera, donde existen 1.556 fincas con un área total 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 es la segunda fuente generadora de empleo en el sector rural del municipio, superado por el cultivo de café, cuenta con un área cultivada aproximada de 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 se comercializa en su mayoría 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 el 82% se encuentran destinadas al banano bocadillo. 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 total de banano bocadillo se destina 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, productos que se encuentran a la venta en la plaza de mercado que está conformada por 18 puestos.

Actividades pecuarias:

En Icononzo, el sector de la ganadería cuenta con un inventario de 8.280 bovinos. Esta actividad se ha disminuido, aunque aún juega un papel importante para el desarrollo de la economía de Icononzo. 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.

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.

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. (Ver tabla 4).

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 Asohofrucol. 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 rápel, 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 tres 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 entre 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 clasificaron 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 escogieron 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 Productos con Potencial Competitivo. Con cada problema identificado, se calificaba con el siguiente criterio: muy alto (3), alto (2), medio (1) y nulo (0) con

referencia a la relación que tenía cada problema planteado. Los resultados de esta parte fueron:

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

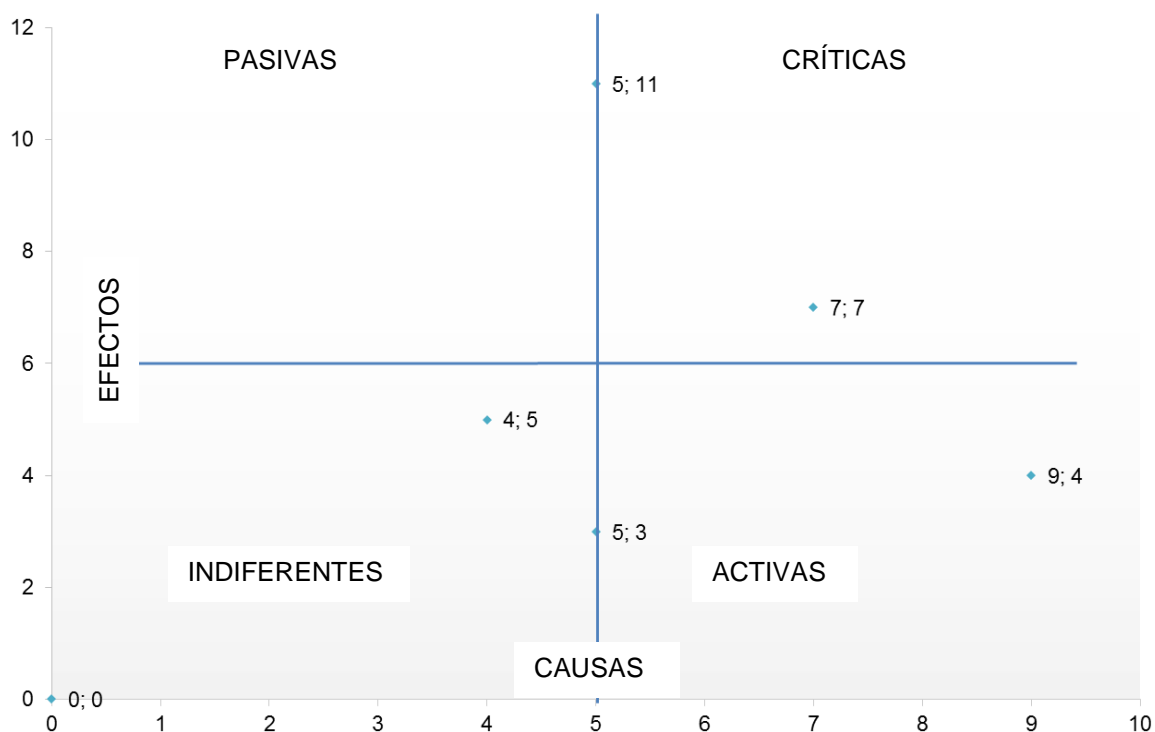
En esta parte de la metodología se identificó al bananito como el primer Producto con Potencial Competitivo, los integrantes del grupo focal analizaron los problemas por los que pasa el cultivo y argumentaron sobre la importancia de dar solución a cada uno de ellos, la información respecto a este tema se incluye en la matriz de causalidad con un proceso de calificación por grado relación entre problemas. (Ver tabla 6).

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

No.	Problemas asociados al Producto con Potencial Competitivo (BANANITO)	1	2	3	4	5	6	Total Activos
1	Limitados canales de comercialización.	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.

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	Limitados canales de comercialización.	En el municipio existen dos exportadoras que abarcan la producción total a precios poco favorables para los productores. Es necesario crear estrategias y esquemas de comercialización justa que disminuya y/o elimine los intermediarios y fortalezca el poder de negociación de los productores, entre ellos asociaciones y/o cooperativas.
2	Falta desarrollar capacidades para la formulación de proyectos vinculados al desarrollo 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. Es urgente conseguir un aliado estratégico del sector educativo que lidere esta labor.
5	Explotación petrolera que atenta con los cultivos.	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 soluciones y actores responsables que garantizarían su efectividad. 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.	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 calificación de cada una de las soluciones planteadas por los participantes del Grupo Focal para el bananito, a partir de estos parámetros: 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 y en gerencia de empresas agropecuarias, estudios que contribuirían a una mejor administración del cultivo y al fortalecimiento de las asociaciones.
- **Esquema de estrategias de comercialización justa:** Es importante implementar planes para la reducción y eliminación de los intermediarios en las cadenas de comercialización del producto. Estos planes serían liderados por las organizaciones de economía solidaria con apoyo de la alcaldía municipal, con el propósito de cerrar las brechas 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

y características organolépticas. 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, con el propósito de mejorar la producción y comercialización y el acceso a nuevos mercados.
- **Plan de mejora vías terciarias:** Esta propuesta de solución impacta de manera positiva en el desarrollo económico del municipio, la ausencia de vías adecuadas para la movilización de productos dificulta su transporte y aumenta los costos de comercialización, esta solución se relaciona con la propuesta de crear esquemas de comercialización justa.

En la actualidad existe una asociación denominada Asobaicotol que cuenta con más de 30 años de experiencia y 50 socios. Esta organización se dedica a la producción y empaque del bananito que luego es vendido a las empresas exportadoras Frutas Comerciales y Fidela, con sede en Bogotá y envían el producto a Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea. En la actualidad, la asociación no lleva a cabo procesos de transformación del producto. 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 esta parte de la metodología los participantes del grupo focal identificaron al café como el segundo Producto con Potencial Competitivo en el municipio de Icononzo, el proceso de sistematización de problemas en la matriz de causalidad cumple con los mismos parámetros del Bananito. (Ver tabla 10).

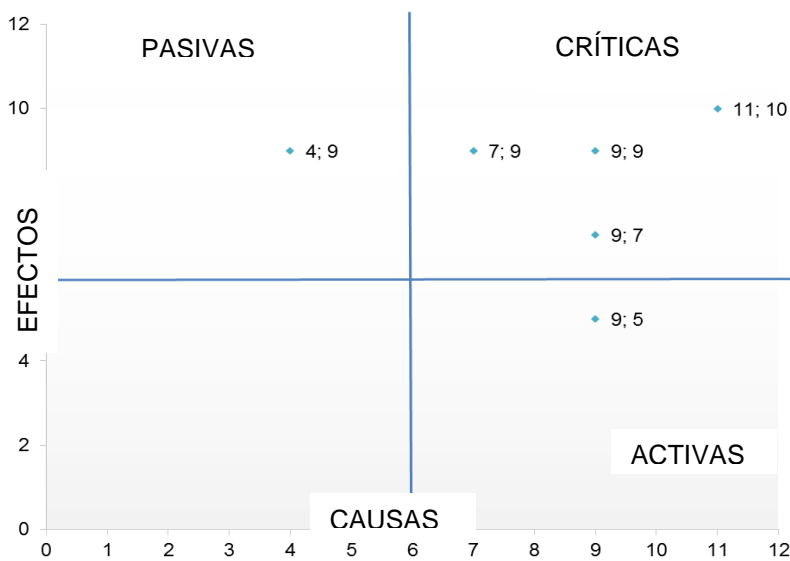
Tabla 10. Matriz de causalidad del Café. Icononzo, 2018.

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 en la actualidad el mercado demanda café especial. Razón por la cual municipios como Planadas y Líbano son tenidos en cuenta para la inversión en este cultivo.	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.

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 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 (sin 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 climáticos 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 y por ende incrementa los costos de comercialización.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

- **Identificación de soluciones:** Luego de identificar los problemas, cada uno de los participantes propuso soluciones y actores responsables que garantizarían su efectividad. 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 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 municipal 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 de vías terciarias	Gobernación del Tolima, Alcaldía de Icononzo, Ministerio de Transporte.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

En la siguiente tabla se relaciona la calificación de cada una de las soluciones planteadas por los participantes del Grupo Focal para el café, a partir de estos parámetros: solución total (3), solución media (2), soluciona poco (1) y no soluciona (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, tecnificado y tradicional, sin embargo, el mercado internacional se interesa por el café especial, de mejor calidad y sabor. Razón por la cual es importante unir 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 establecer un plan de acompañamiento a las organizaciones, que incluya un cronograma de capacitaciones dirigidas a sus asociados que permita fortalecer los valores solidarios y mejorar la organización en sus áreas administrativa y financiera, con el propósito de mejorar la producción, la comercialización y la accesibilidad a nuevos mercados.
- **Formación en capacidades:** Es necesario que los productores de café reciban formación en formulación de proyectos, manejo de cultivos, producción limpia y gerencia de empresas agropecuarias, que les permita implementar procesos y procedimientos de administración que fortalezcan las asociaciones.



- **Plan de mejora vías terciarias:** Esta propuesta de solución impacta de manera positiva en el desarrollo económico del municipio, la ausencia de vías adecuadas para la movilización de productos dificulta su transporte y aumenta los costos de comercialización, esta solución se relaciona con la propuesta de crear esquemas de comercialización justa.

El café es un Producto con Potencial Competitivo que debe ser objeto de innovación y desarrollo tecnológico para su fortalecimiento, con base en un plan de acción que garantice la implementación y evaluación de las soluciones propuestas, con la inclusión de la Cooperativa de Cafeteros del Tolima como actor y articulador de las iniciativas.

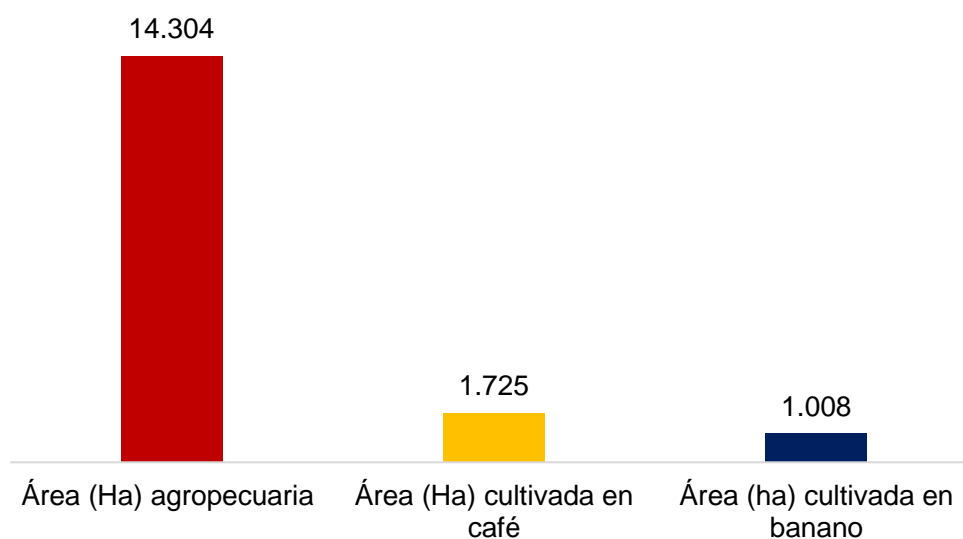
- **Factores claves para la producción de bananito y café**

Luego de revisar y analizar la información del Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 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, sin discriminación estadística en cuánto a la variedad de bananito, en lo referente al café posee 1725 hectáreas sembradas. Según el censo agropecuario el municipio tiene 14.304 hectáreas para uso agropecuario, una ventaja comparativa que lo categoriza 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% en arriendo y el restante en otro tipo de tenencia (Ver tabla 14). El porcentaje de productores con tierra propia respaldan uno de los factores que determinan el desarrollo productivo y competitivo del municipio.

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.

○ Tecnología

La aplicación de la tecnología para la producción agropecuaria en Icononzo es mínima, los agricultores no cuentan con herramientas tecnológicas para optimizar los

procesos de siembra, cosecha y pos cosecha. Algunas asociaciones cuentan con centros de acopio y maquinaria subutilizada por falta de capacitación.

Existen 3.098 Unidades Productivas Agropecuarias - UPA, el 20% de ellas cuentan con maquinaria y el 80% restante no. De las UPA que cuentan con maquinaria el 86% es liviana y el 14% pesada, indicador que deja en evidencia la ausencia de inversión en desarrollo tecnológico en el sector rural del municipio.

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

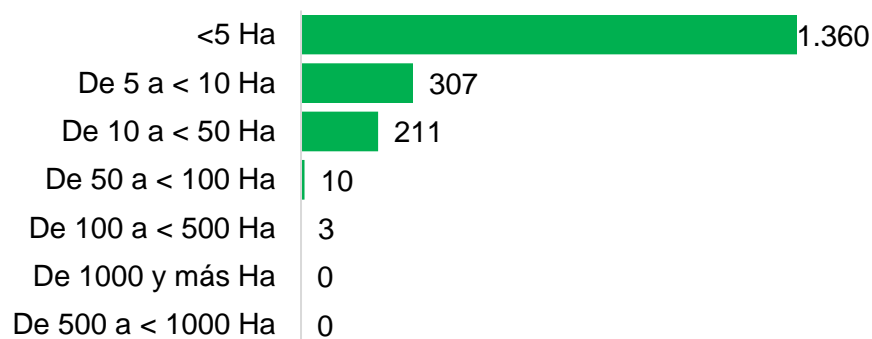
Tenencia de maquinaria	Unidades Productivas Agropecuarias (UPA)	Tipo de maquinaria	
SI	620	Liviana	533
		Pesada	87
NO	2.478	-	-
Total	3.098	-	-

Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

o **Recurso humano**

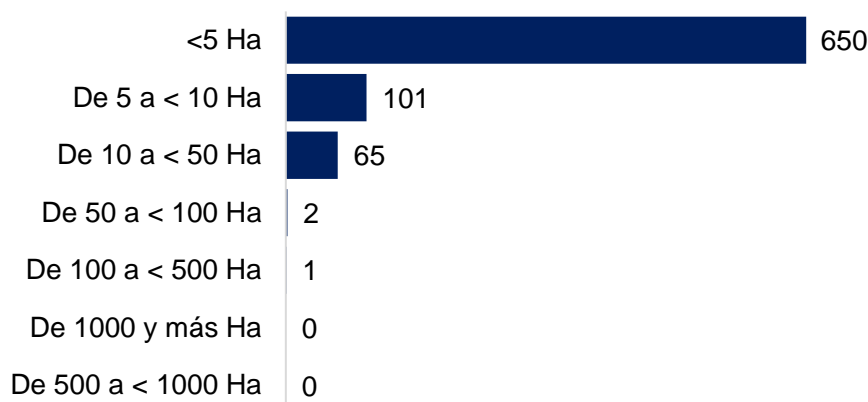
La mano de obra agropecuaria del municipio se encuentra en los núcleos familiares, las familias trabajan su propia tierra. El 90% de los productores saben leer y escribir y en su mayoría pertenecen al régimen subsidiado de salud. Es importante para este análisis establecer la responsabilidad de hombres y mujeres en la producción por hectáreas, con el objetivo de definir el rol dentro de los núcleos familiares.

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.



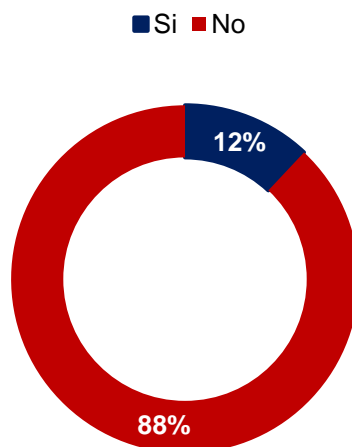
Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

Bajo responsabilidad de los hombres se encuentran 1.360 Unidades de Producción Agropecuaria - UPA menores a 5 hectáreas que corresponde al 72% del total, con la participación más alta, deja en evidencia la alta cantidad de minifundios bajo responsabilidad de los hombres, fenómeno que tiene el mismo comportamiento en las mujeres con una participación del 79% que equivale a 650 Unidades de Producción Agropecuaria menores a 5 hectáreas. En cuanto a las UPA entre 5 y 10 hectáreas, bajo responsabilidad de los hombres se encuentran 307 equivalentes al 16% y bajo responsabilidad de producción por parte de las mujeres un total de 101 UPA que equivale al 12%. Cabe precisar sobre la necesidad urgente de implementar mecanismos para la consolidación de estrategias que propendan por la asociatividad entre los dueños de los minifundios.

- **Capital**

A partir de la información suministrada por el DANE se evidencia que la 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 de desconocimiento, incumplimiento de requisitos y temor a endeudarse.

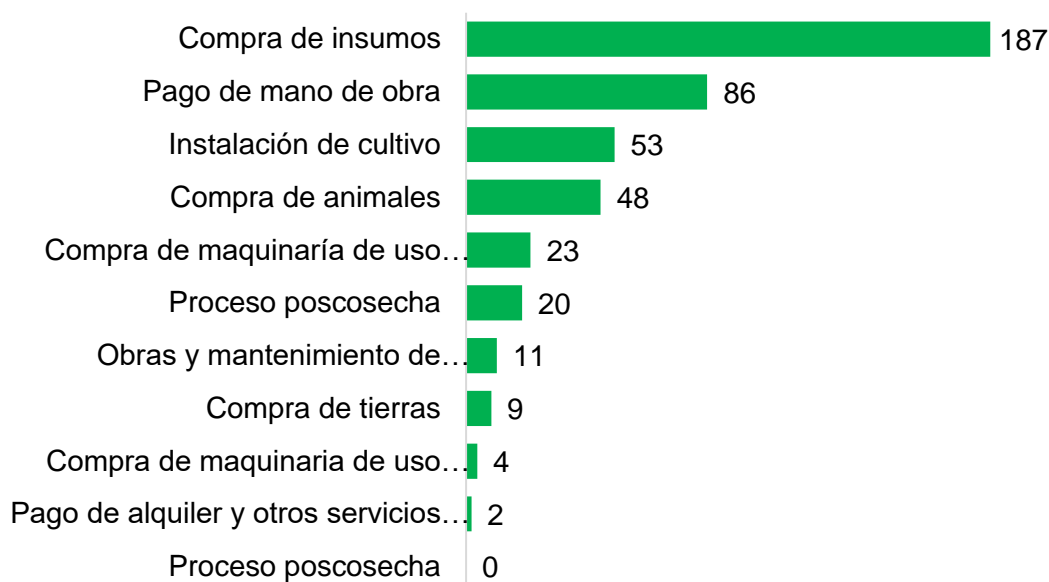
Figura 12. Porcentaje de solicitudes de créditos agropecuario. Icononzo, 2016.



Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2016.

Se establece que existen 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 es posible fortalecer las organizaciones solidarias para la mejora de la producción. De los créditos aprobados en el municipio de Icononzo, 187 son destinados a la compra de insumos, 86 al pago de mano de obra y 53 a la instalación del cultivo. Este dato indica la necesidad de establecer lineamientos para que por medio de las cooperativas de campesinos se logre unificar la compra de insumos en alto volumen y conseguir descuentos para disminuir costos.

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 analiza la situación de los eslabones identificados para cada Producto con Potencial Competitivo y las organizaciones que interactúan en la cadena de valor en el municipio de Icononzo, con base en información secundaria y en los resultados 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
Eslabón 5	Comercialización

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

- **Bananito**

Eslabón 1: Los insumos para la producción del banano – bananito se obtienen en el mercado local por encargo, esta actividad influye en los costos de producción a causa de las bajas cantidades que se realizan en una sola compra. Algunos productores utilizan insumos orgánicos de fabricación propia que no cuentan con la verificación de calidad por parte de una organización especializada en el tema. Por último, las vías terciarias se encuentran deterioradas, situación que dificulta el acceso a nuevos proveedores y por ende un bajo poder de negociación por parte de los campesinos productores.

Eslabón 2: El municipio de Icononzo cuenta con la Asociación de Productores de Banano de Icononzo Tolima – ASOBAICOTOL con un total 55 asociados responsables de la siembra y cosecha del producto, quienes reciben asistencia técnica por parte de las autoridades gubernamentales. Es preciso un plan estratégico que permita un proceso de consolidación de la asociación, sustentado en el incremento de la productividad en los cultivos de los asociados y que repercuta en un mayor poder de negociación para 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 se lleva a cabo el lavado, secado y alistamiento del producto para su 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: En el municipio operan Frutas Comerciales y Fidela, dos empresas exportadoras de la ciudad de Bogotá que efectúan la compra del 90% del bananito en los centros de acopio. El 10% del producto restante es comercializado al por menor en ferias, plazas de mercado y a intermediarios.

- **Café**



Eslabón 1: Icononzo posee un total de 1.725 hectáreas sembradas de café. Los agricultores adquieren las semillas y los insumos en el Comité de Cafeteros y en la Cooperativa de Caficultores del Tolima. La Asociación Manos Emprendedoras Campesinas – ASOMAENCA cuenta 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 este eslabón de la cadena, los productores reciben asistencia técnica de la alcaldía municipal, de la federación y del 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 cuenta con las condiciones para categorizarse como café especial.

Eslabón 3: Los agricultores comercializan el café verde en grano, algunos productores hacen el secado de forma artesanal en sus fincas.

Eslabón 4: Los productores se encargan del transporte del café a la Cooperativa de Caficultores del Tolima y a las compraventas locales.

Eslabón 5: Los agricultores venden el café a la Cooperativa de Caficultores del Tolima encargada del proceso de comercialización final y a tres personas naturales reguladas por la misma cooperativa.

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

Este capítulo contiene la información relacionada con la demanda laboral empresarial, social y solidaria del municipio de Icononzo a partir de las entrevistas realizadas a los actores de las asociaciones de los productos priorizados.

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

2.1.1. Identificación

Según la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima en Icononzo existen un total de 195 empresas registradas y renovadas al año 2018, dos de estas empresas registradas llevan a cabo actividades de producción o comercialización en el sector primario y son de tipo cooperativo, en el 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 y 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, de las 12 organizaciones identificadas, cuatro se crearon en este año 2018 y no han realizado algún tipo de actividad que sea objeto de estudio, otra empresa fue liquidada recientemente, de esta manera se toma como objeto de estudio las siete asociaciones restantes.

Participan de este estudio la Asociación de Productores de Banano de Icononzo Tolima – ASOBAICOTOL – y la Asociación de Manos Emprendedoras Campesinas – ASOMAENCA – clasificadas como organizaciones de economía solidaria que corresponden al 29% del total de la muestra y 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 clasificadas como organizaciones sociales de desarrollo que corresponden al 71% del total de la muestra.

Tabla 17. Tipo de organización jurídica del establecimiento.

Tipo de organización jurídica	Organizaciones solidarias %
Organizaciones sociales de desarrollo	71%
Organizaciones de economía solidaria	29%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

2.1.2. Datos generales

De las organizaciones solidarias objeto de estudio, el 86% se encuentran registradas en el NIT/RUT/RUES, característica principal para ser catalogadas como empresas formales y que les permite acceder a beneficios propios de un mercado competitivo y con posibilidades de acceder a algún tipo de beneficio o recursos de programas gubernamentales. El 14% de los entrevistados seleccionó otro tipo de documento que corresponde a un certificado expedido por la secretaría de desarrollo económico, hecho que determina la necesidad de adelantar campañas de formalización empresarial por parte de la Cámara de Comercio del Sur Oriente del Tolima.

Tabla 18. Tipo de documento del negocio.

Tipo de documento del negocio	Organizaciones solidarias %
NIT/RUT/RUES	86%
OTRO	14%
CC	0%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

El 29% de las Organizaciones Solidarias tiene matrícula mercantil y el 71% no la tienen por diversas razones, las más comunes según las entrevistas son porque *No es útil o no la requiere* con 40% cada opción de respuesta; cabe destacar que el 20% de las asociaciones no sabían sobre la existencia de la matrícula mercantil y por supuesto no conocen la función que tiene esta matrícula para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, todas las organizaciones priorizadas se encuentran activas.

Tabla 19. Tenencia de matrícula mercantil.

Tenencia de matrícula	Organizaciones solidarias %
SI	29%
NO	71%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 20. Justificación de no tener la matrícula mercantil.

Justificación de no tener matrícula mercantil	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.

Estado	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 en calidad de préstamo por sus asociados o por el municipio, para llevar a cabo sus funciones administrativas y operativas, los asociados señalan que los ingresos que perciben no son los esperados y por lo tanto deben acudir a ese tipo de ayudas, el 29% restante de las organizaciones desarrollan su operación en un lugar propio.

Tabla 22. Naturaleza del lugar donde funciona.

Naturaleza de lugar	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 100% ingreso en las organizaciones solidarias es la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, sin embargo, varias de ellas reciben aportes 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 entidades, como la secretaría de desarrollo económico de Cundinamarca, entre otras.

Tabla 23. Mayor porcentaje de ingresos de la organización.

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

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

En este ítem se evalúa el nivel de participación que tienen las organizaciones solidarias en las cadenas de valor, los eslabones en los que se presenta mayor participación son producción (siembra y cosecha) y comercialización con un 29% respectivamente, autoconsumo se ubica en tercer lugar con un 24%, el 12% de las organizaciones realizan distribución y transporte y el 6% realiza algún tipo de transformación del producto. Cabe resaltar la importancia de esta última cifra, sobre la necesidad urgente de establecer planes de inversión que fomenten la transformación de productos con alto valor agregado y de esta manera garantizar la participación de las organizaciones en nuevos segmentos del mercado.

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

Eslabón	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 establecido alianzas con algunas entidades dentro o fuera del municipio, el 25% con la Agencia de Desarrollo Rural y el Sena, y 75% restante con entidades fuera del municipio, entre ellas, la comercializadora de abastos, administraciones, organizaciones, la Red Colombia Verde y Asohofrucol; por medio de estas alianzas los productos de las organizaciones sociales, son destinados en su gran mayoría al mercado local, el 36% venden sus productos al mercado local, el 29% al mercado departamental, el 28% al mercado nacional y el 7% al mercado internacional. Es importante mencionar que los productos con potencial competitivo se venden sin algún tipo de transformación.

Tabla 25. Alianzas dentro y fuera de Icononzo.

Tipo de alianza	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.

Destino	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 a la creación de las organizaciones se categorizan en primer lugar, por necesidad económica con un 39% de participación, seguido de la experiencia que poseen de las actividades con un 28% y por último, su motivación es la aplicación de conocimiento con un 11%, la base para toma de estas decisiones fue la de disminuir los niveles de intermediación para llegar a los compradores. El porcentaje

restante se distribuye entre desempleo, continuar con el negocio familiar y tener nuevos ingresos.

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

Motivo de creación	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. Es preciso establecer un plan de innovación sectorial que involucre a todos los actores sociales, con el propósito de proveer de las herramientas y capacidades necesarias para desarrollar procesos de innovación continuos que garanticen la permanencia en el mercado.

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

Tipo de innovación	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

El correcto manejo de la información financiera por parte de las organizaciones solidarias es garantía para llevar a cabo planes y proyectos ajustados a la realidad del contexto, con inversiones que les permita desarrollar procesos de innovación enfocados a la productividad y competitividad. En este tema en particular, el 22% las organizaciones se expresan sobre las dificultades que se presentan 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 con los proveedores. Estos resultados se constituyen en un insumo para poner en marcha planes de capacitación conjuntos con instituciones de educación como el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, que tengan como propósito contribuir al manejo efectivo de la información financiera por parte de los asociados a las organizaciones solidarias.

Tabla 29. *Dificultades de la organización.*

Tipo de dificultad	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.

En el aspecto relacionado con el acceso a préstamos, el 86% de las organizaciones no ha realizado algún tipo de solicitud de préstamo ante alguna entidad financiera, el 14% restante realizó una solicitud para acceder a un préstamo 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 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 a \$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.

Ingresos por ventas	Organizaciones solidarias %
Menos de \$500.000	57%
NS/NR	43%

Fuente. Ormet Tolima, 2018.

Tabla 32. Medios de pago de los clientes.

Medio de pago	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.

Valor promedio de activos	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% tiene conocimiento 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. Al identificar el conocimiento de las organizaciones a cerca de las capacitaciones disponibles para su fortalecimiento, se relaciona la participación en las mismas, que se concentra en el 50% en capacitaciones de mejora de productos y servicios y de actualización del recurso humano, es de resaltar que 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. Los entrevistados proponen la creación de una capacitación sobre emprendimiento empresarial y transformación de productos agropecuarios.

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

Conocimiento de capacitaciones	Organizaciones solidarias %
Gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales.	12%

Conocimiento de capacitaciones	Organizaciones solidarias %
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.*

Uso de capacitaciones	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.*

Servicios de apoyo	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%



Servicios de apoyo	Organizaciones solidarias %
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

Es necesario establecer un plan empresarial que tenga por objetivo fortalecer las cadenas productivas priorizadas en el municipio de Icononzo por medio de las organizaciones solidarias y de esta manera contribuir al desarrollo económico de la región. Icononzo es un municipio con potencial para la producción agroindustrial con una necesidad expresa de una estrategia de inversión que dinamice la productividad e inserción en nuevos mercados. Para la identificación de la demanda del recurso humano se identificaron y analizaron los cargos de las organizaciones existentes, junto con las tendencias tecnológicas y organizacionales que afectarían el funcionamiento del sector empresarial.

2.3.1. Cargos importantes

Los cargos identificados por los integrantes de las organizaciones sociales son el plateador, abonador, administrador y jornalero, a continuación sus especificidades:

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	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.
			Sec						
			Tec						
			Uni						
4	Jornalero	1	Prim, Sec, Tec, Uni	Organizacional	2 años	Preparación del terreno y siembra.	Conocimiento básico del cultivo.	Proactivo, ágil.	Honestidad y compromiso.

Fuente: Ormet Tolima, 2018.

2.3.2. Tendencias tecnológicas y organizacionales

Las tendencias tecnológicas y organizacionales establecen los parámetros de adaptación que deben incluir las organizaciones de economía solidaria en sus planes estratégicos con el objetivo de garantizar su participación y posicionamiento en el mercado agroindustrial, por esta razón es importante identificar las tendencias que impactarían como oportunidad para mejorar los parámetros de innovación, productividad y competitividad de las organizaciones. El estudio identifica 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 beneficiaría por la transformación de 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 que participan en el estudio es parte de su objeto social, por tanto, su plataforma estratégica esta soportada en los principios de asociatividad y cooperativismo. El análisis a partir de los resultados obtenidos arrojan que las organizaciones de Icononzo son lideradas en un 78% por hombres y el 28% restante por mujeres, hecho que incide en la priorización de los valores que transmiten en la organización; el 21% de los hombres identifican el valor de la solidaridad como importante y las mujeres priorizan el valor de la confianza en sus organizaciones.

Tabla 38. Valores solidarios por género.

Valores solidarios por género	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 en el municipio de Icononzo a partir de las características de la base social ocupada, abordadas por composición, lugar de residencia, mecanismos de vinculación, tipos de contratación, capacitación y valores solidarios.

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 y tipo de vinculación, que corresponde a la base composición de la base social que se menciona al principio.

El 86% de las organizaciones solidarias 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 (Pasantés, 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 solidarias que viven hace al menos seis meses en el municipio de Icononzo, el 57% de los entrevistados señalan que algunos de ellos cumplen esa característica y el 43% restante se incluyen en la categoría de todos, en cuanto a la proveniencia de los socios, el 75% indica que algunos de los asociados provienen de otros municipios del departamento del Tolima y el 25% de municipios de otros departamentos.

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

Residencia	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.*

Proveniencia	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 se dividen en las recomendaciones de amigos y familiares y proximidad geográfica con un 46% cada una, solo el 8% hace uso del sistema de información del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, para las personas entrevistadas no es necesaria la utilización de otros mecanismos para contactar o vincular personas, debido a que no realizan procesos de contratación masivos y los trabajadores que requieren no necesitan un nivel avanzado de estudio para ocupar un cargo. El 57% de las personas entrevistadas señala que es necesario que tengan un título técnico o tecnológico para ser contratados y el 43% considera que es suficiente con alcanzar el nivel educativo de bachiller para el desempeño de las labores.

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

Mecanismos para contratar	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.*

Nivel de formación	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 de generar empleo masivo, ni celebrar contratos de trabajo con sus colaboradores, sólo una organización tiene la capacidad de hacerlo por medio de contratos a término fijo en que emplea a 55 personas, de las cuales el 40% son hombres y el 60% mujeres. Ninguna de las organizaciones solidarias realiza aportes mensuales a

Salud, ICBF, SENA, ARL, Cajas de compensación o Pensiones, debido a que consideran que no se encuentran obligados y no identifican 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

El fortalecimiento de la base social del sector solidario se logra a través de la consolidación de las relaciones entre las personas que forman parte de las organizaciones solidarias, el conocer sus proyectos de vida, sus motivaciones, necesidades y el grado de satisfacción que tienen con la gestión de la organización contribuyen a desarrollar estrategias para garantizar el bienestar y la calidad de vida de los grupos de interés. El resultado del estudio identificó que el 100% de las organizaciones solidarias conoce las razones del por qué sus socios, trabajadores y asociados hacen parte de la organización, este conocimiento se convierte en una fortaleza que permite desarrollar planes de responsabilidad social empresarial que apoyen los proyectos de vida de los grupos de interés y tengan la posibilidad de satisfacer sus necesidades, esta labor se evidencia en que el 86% de las organizaciones ofrece sus productos a sus socios y asociados basados en sus requerimientos, el 14% restante no lo hace.

La caracterización de los grupos de interés vinculados a las organizaciones solidarias con base en sus intereses culturales, políticos y de hábitos de consumo, es un



componente importante que garantiza la cohesión entre las personas vinculadas y la productividad resultante del trabajo en equipo. El 71% de las organizaciones reconoce la importancia de hacerlo y lo realiza adecuadamente, hecho que permite que la gestión de las organizaciones esté alineada a los intereses y a la satisfacción de quienes la conforman, es importante realizar la medición de este aspecto por medio de instrumentos para la recolección de información y disminuir el porcentaje de las organizaciones solidarias que no hacen uso de ellos, que en la actualidad se encuentra en un 86%.

Es importante que la gestión de las organizaciones solidarias beneficie a otros grupos de interés conformados por familias, trabajadores y asociados, comunidades vecinas y otras organizaciones sociales o solidarias. De las organizaciones consultadas, 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 importante destacar, que todos los representantes reconocen la importancia de ampliar sus servicios y beneficiar a otros grupos, pero señalan que no siempre son bien recibidos y la respuesta no es favorable, situación que establece un reto para la organizaciones en cuanto a la identificación de necesidades y sensibilización a la comunidad, para lograr la recepción positiva de los planes y programas que los beneficien.

Los mecanismos de comunicación que utilizan las organizaciones con sus socios, trabajadores y asociados, se dividen en escritos con un 50%, hablados en un 38% y digitales con 12%, en la actualidad utilizan cartas, comunicados escritos o simplemente llamadas, estos resultados establecen la necesidad de implementar un cronograma de capacitaciones que incluya el manejo de medios digitales para la comunicación, esta iniciativa se constituye en la plataforma para acceder a información de mercados nacionales e internacionales.

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, situación que evidencia la importancia de establecer alianzas con los sectores público y privado, para fortalecer las relaciones y trabajar de

manera conjunta en estrategias que aporten al desarrollo económico del municipio de Icononzo.

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

Grupos de interés	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.*

Tipo de medio de comunicación	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.*

Participación	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%

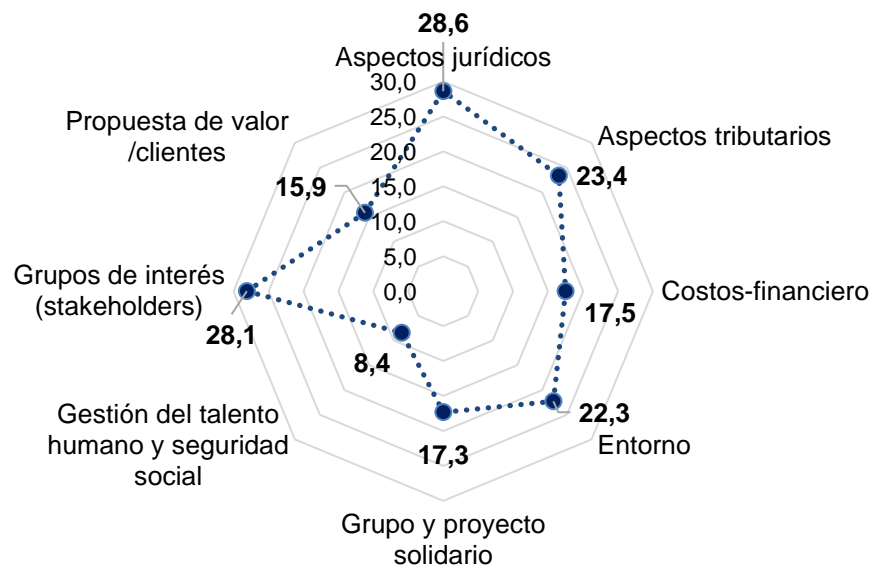
Fuente. Ormet Tolima, 2018.

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 según las categorías expresadas en la figura 14.

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.
Gestión del talento humano y seguridad social	Planeación estratégica.
	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

Las oportunidades y debilidades del entorno productivo del municipio se analizaron a partir de un grupo focal que permitió la validación de la información obtenida con anterioridad y a partir de sus aportes elaborar la matriz DOFA y las fichas de pervivencia para cada uno de los Productos con Potencial Competitivo del municipio de Icononzo. La reunión se realizó el 14 de diciembre de 2018 en la Universidad de Ibagué y contó con la participación de cuatro expertos, seleccionados por su amplio conocimiento del territorio y de los temas que comprenden el análisis de la investigación. 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 Asohfrucol- 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 período 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 elaboración de la matriz DOFA (ver tabla 49) y las fichas de pervivencia (ver tabla 50).

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 bio fábrica 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>		

<p>Apoyos logísticos, financieros y de servicios</p>	<p>Fortalecer la asociatividad para ganar poder de negociación tanto en la compra de insumos como en proceso de comercialización. Gestionar proyectos para acceder a nuevos recursos que fortalezca la producción.</p>		
<p>Infraestructura física</p>	<p>Mejorar la movilidad de insumos a través de la recuperación de vías terciarias. Mejorar centro de acopio. 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.

<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>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.</p>	<p>Especulación de precios del café tanto en las compras en el municipio como en la cooperativa de caficultores del Tolima.</p>
<p>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.</p>	<p>Alta competencia a nivel nacional e internacional del producto.</p>
<p>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.</p>	<p>Factores climáticos, cambios en los pisos térmicos han dificultado la producción. Daño en las propiedades del suelo por uso de agroquímicos y herbicidas.</p>
<p>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.</p>	
<p>Fortalezas</p>	<p>Oportunidades</p>
<p>Existencia de Comité Municipal de Cafeteros.</p>	<p>Existencia de amplias extensiones de tierras aptas para el cultivo del café.</p>
<p>Cultura cafetera.</p>	<p>Es un producto con alta demanda a nivel mundial.</p>
<p>Posición geográfica estratégica para la comercialización del producto.</p>	<p>Producto fuerte en la estructura económica.</p>

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 vie fábricas 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, se presentan las siguientes líneas de intervención, claves para el fortalecimiento de las actividades económicas y productivas de las organizaciones solidarias en el municipio de Icononzo.

5.1. Factores de producción

Los factores de producción que forman parte de los procesos para 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 recomendaciones para la intervención, relacionadas 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.



- Formar a las organizaciones solidarias en capacidades para la formulación y ejecución de proyectos, acceso a financiamiento, innovación empresarial y comercial, con el propósito de incursionar en mercados nacionales e internacionales.
- Capacitar a las organizaciones solidarias en temas normativos y financieros que garanticen su productividad y permanencia.
- Formular un plan de cultura asociativa y solidaria para el municipio de Icononzo, con el propósito de establecer estrategias de trabajo colaborativo que contribuya al desarrollo económico de la región.

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 propone lo siguiente:

- Formular una política laboral que permita formalizar las actividades agropecuarias a partir de las organizaciones solidarias a nivel municipal y departamental.
- Formular proyectos de inversión conjuntos entre las organizaciones solidarias y la administración municipal que aporten al desarrollo del entorno productivo del territorio.
- Implementar convenios y acuerdos que garanticen la participación de las organizaciones solidarias en instancias municipales y departamentales de planeación.
- Diseñar un plan de mercadeo dirigido a incrementar la participación y posicionamiento de los productos con potencial competitivo
- Crear plataformas digitales para la comercialización de productos agrícolas.
- Fortalecer la cadena de valor de los productos agrícolas mediante una política pública municipal que permita 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 estudio 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 y aperitivos.

La dinámica productiva del municipio está definida por las asociaciones y expertos, con base en este conocimiento se debe incentivar la transformación de los productos agrícolas para incursionar en otros segmentos de mercado. Es necesario socializar con toda la comunidad las alianzas y proyectos en ejecución con el objetivo de comprometer a empresas, 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 solidarias, se identificó una inestabilidad económica y productiva a causa de un bajo nivel de ingresos y patrimonio de las organizaciones, factor que incide de manera negativa en las actividades productivas del municipio. Se identifica el poco conocimiento que tienen sobre el aspecto organizacional y normativo del sector social y solidario, por tanto es importante generar planes de capacitación en todas las áreas y zonas productivas para el desarrollo de las organizaciones. Las instituciones de educación deben formar parte de convenios con las organizaciones solidarias para apoyar los planes de capacitación, asistencias técnicas y pasantías que requiere el sector agrícola.

Los planes de intervención que se realicen en las organizaciones solidarias y en los sectores productivos deben efectivas y sostenibles en el tiempo, es necesario que se implementen acciones en temas industriales y de maquinaria para dinamizar los procesos y la productividad, la presencia del Gobierno es prioritaria.



El personal ocupado en el sector social y solidario del municipio de Icononzo, comprende familias y asociados productores pequeños, quienes por medio de relaciones de empatía y afecto forman parte de las operaciones en las organizaciones solidarias, en su mayoría son personas con conocimiento del territorio y se dedican a las labores agrícolas de forma continua. Es necesario incentivar la creación de organizaciones solidarias con el apoyo del Ministerio de Agricultura y la Unidad de Organizaciones Solidarias y otras organizaciones de soporte a nivel regional, para fortalecer la asociatividad en el municipio y enfrentar los cambios situacionales de un mercado competitivo.

El esquema territorial y competitivo identificado en 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 que responda a las necesidades de las organizaciones solidarias que se encargan de la comercialización de productos con potencial competitivo. La base de la cadena se fortalece con la creación de un banco de plántulas de propiedad de las organizaciones y de una bio fábrica que permita la producción sostenible de insumos propios para las asociaciones, estas iniciativas deben contar con un plan de inversión, soportado en la innovación, con la adquisición de nuevas tecnologías que mejoren la productividad con prácticas alternativas para el manejo de plagas y pesticidas. Para la puesta en marcha de estas iniciativas, es necesario promover el desarrollo de una plataforma estratégica para la comercialización del producto a nivel nacional e internacional y la promoción de valores solidarios entre organizaciones y los actores de las cadenas productivas.



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.