



Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano

Dirección de Investigaciones Económicas - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

RESUMEN

Este estudio realiza un diagnóstico inicial sobre las asociaciones de productores de café. Utiliza información primaria recolectada mediante una encuesta a 270 asociaciones, la cual representa a cerca de 20.000 productores asociados que se encuentran distribuidos en 20 departamentos de todo el territorio colombiano. Se describen características como formalidad, infraestructura, comercialización, financiación, servicios prestados, entre otros. Posteriormente se estima un Índice Multidimensional de Madurez (IMM) para las asociaciones mediante un enfoque normativo. Luego, se analiza la relación entre comercialización por parte de las Asociaciones y el IMM, de tal forma que sirva como punto de partida para la discusión de una política para las asociaciones.

ABSTRACT

This study presents an initial diagnostic of coffee producer associations. It uses information collected through a survey of 270 associations, which represents about 20,000 associated producers distributed in 20 departments throughout the Colombian territory. Features such as formality, infrastructure, commerce structure, financing, services provided, among others are described. Subsequently, a Multidimensional Maturity Index (MMI) is estimated for associations through a normative approach. Then, the paper analyzes the relationship between commerce and maturity, so that it serves as a starting point to discuss policy options for associations.

Palabras clave: Asociaciones, Formalización, Crédito, Comercialización, Café, Colombia.

Key words: Associations, Formal and Informal Sectors, Credits, Trade (other), Coffee, Colombia.

Códigos JEL: D71, O17, H81, F19

JEL Codes: D71, O17, H81, F19

Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano

Dirección de Investigaciones Económicas - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia¹

Para citar este artículo: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, 33(1), 9-36.

INTRODUCCIÓN

La asociatividad rural es considerada un factor clave para mejorar las condiciones de vida de los habitantes del campo y fortalecer la generación de ingresos y la capacidad productiva de los productores agropecuarios. Por esta razón, los formuladores de política pública en Colombia resaltan la importancia de implementar iniciativas que promuevan y fortalezcan la asociatividad en las zonas rurales de Colombia (Leibovich, Aparicio, Botello & Estrada, 2018).

Sin embargo, los estudios realizados sobre asociatividad en Colombia han estado más enfocados en estudios de caso (Leibovich et al., 2018) y al análisis de las formas más conocidas de asociatividad como son las cooperativas. Además, existen pocos estudios que identifiquen cómo se conforman y funcionan

las asociaciones de productores. Así, la política pública y programas específicos para promover la asociatividad han sido relativamente escasos.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) ha incorporado la asociatividad como vector clave en su estrategia de desarrollo social. Esto, en razón a que ha reconocido el valor que genera la asociatividad en las comunidades de pequeños caficultores y al hecho de que formas asociativas se han desarrollado espontáneamente en buena parte de la geografía cafetera del país, apoyadas a veces por los propios comités de cafeteros, entidades gubernamentales, cooperación internacional u ONGs.

Para este estudio fue indispensable levantar información primaria con el fin de conocer con mayor precisión las características y con-

¹ Equipo de investigación: Aguinaga, M. (marcela.agar@gmail.com); Leibovich, J. (jose.leibovich@cafedecolombia.com); Méndez, J. D. (jose.mendez@cafedecolombia.com), Otálvaro-Ramírez, S. (susana.otalvaro@cafedecolombia.com). Los autores agradecen a Claudia Córdoba, Mario Villamil, Federico Yepes, Nancy González y Carlos Armando Uribe por sus valiosos comentarios y discusiones sobre la asociatividad cafetera en Colombia.

diciones de las asociaciones de cafeteros y establecer un primer diagnóstico que puede servir de punto de partida en la construcción de un plan de acción para apoyar a las asociaciones de caficultores del país. El diagnóstico de las asociaciones de caficultores se realizó a nivel regional detallando aspectos relativos al objetivo principal de las mismas, nivel de formalidad, composición, formas de financiamiento y servicios prestados, entre otras.

El artículo se desarrolla en 7 secciones de las cuales la primera es esta introducción. En la segunda sección se presenta una breve revisión de literatura sobre la asociatividad como organización en comunidades rurales. La tercera sección describe los pasos metodológicos que se siguieron para obtener la información sobre las asociaciones de productores de café en Colombia. A continuación, se presentan las principales estadísticas de las características de las asociaciones encuestadas. En la quinta sección se presenta el índice multidimensional de madurez de las asociaciones y los resultados del mismo al igual que el valor de sus principales componentes. Posteriormente se realiza una breve discusión sobre un plan de acción para apoyar la comercialización de las asociaciones. Y finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio.

REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA ASOCIACIÓN COMO ORGANIZACIÓN

Distintas áreas de las ciencias sociales han abordado la existencia de las organizaciones como problema fundamental en el desarrollo de la sociedad. Un foco de atención corresponde al estudio de las economías campesi-

nas, donde se argumenta que para el eventual desarrollo de éstas se requiere necesariamente de la activación de la colaboración y de unos principios y fines “comunes”. Así, existe una larga tradición de literatura que va desde justificar los diferentes modelos de asociatividad y cooperativismo hasta aquellos que los condenan por su falta de regulación interna, corrupción y falta de transparencia (Gibson-Graham, 2006).

Oslon (1965) argumenta que la acción colectiva se genera debido a una alineación de intereses u objetivos racionales, de tal forma que es lógico pensar que los miembros de un grupo se coordinen para cumplir el objetivo que individualmente no logran realizar. No obstante, la confianza y la fidelización del productor con su organización son piezas claves para el ejercicio del gobierno de la asociación, es por esto que Fukuyama (1995) expresa que la función central de las prácticas asociativas de la sociedad civil se fundamenta en las relaciones de confianza.

A la par de la confianza, los procesos asociativos requieren de una acumulación de capital social, medida en términos de mayor conocimiento y experiencias adquiridas por los integrantes, que permitan generar redes con valores éticos y morales para la resolución de un problema en común (Gutiérrez, 2012). Así, el intercambio de experiencias productivas y la promoción de proyectos colectivos, generan que los pequeños productores asociados sean más competitivos y enfrenten mejor los procesos de globalización (Caro, 2016). Adicionalmente, la asociatividad incrementa la liquidez de los productores

ya que puede mejorar el acceso al mercado financiero y facilitar el crédito entre ellos (Leibovich, 2013). En fin, los procesos asociativos emergen como un camino para eliminar brechas tecnológicas, comerciales y sociales entre los miembros de la asociación.

Ahora bien, la asociatividad como herramienta de gestión presenta importantes desafíos. Una de las dificultades más evidentes en las organizaciones no empresariales es el de las asimetrías de la información, el manejo de los costos y el rezago de los conocimientos. Las asociaciones poseen estructuras horizontales que sirven para dar legitimidad en sus inicios, pues otorgan una participación activa a todos sus miembros, pero no necesariamente resulta compatible con sus objetivos de fondo, porque las personas tienen objetivos duales y necesidades inmediatas. Además, carecen de sistemas de información que permitan la toma de decisiones estratégicas (Hernández y Gómez, 2016); por lo que estos tipos de estructuras organizacionales pueden existir, pero con costos muy altos en términos de eficiencia y coordinación, lo cual se refleja finalmente en su capacidad de competencia en el mercado.

Factores como la aversión al riesgo y la impaciencia por la retribución económica, pueden incrementar las dificultades de la operación de la asociación (Caro, 2016). Luego, autores como Hernández y Gómez (2016) sugieren que las asociaciones deben evitar las ambigüedades en sus objetivos, y para ello es necesario que en su estructura organizacional definan posiciones de liderazgo claramente limitadas, ya sea en la labor social o comunitaria, y en la correspondiente al negocio.

La asociatividad ha venido posicionándose como elemento central en la dinámica del sector rural. Las asociaciones más recientes nacieron en Colombia en el marco de la Ley 454 de 1998 de economía solidaria, definidas como un grupo de personas que adelantan una misma actividad agrícola y se caracterizan como entidad sin ánimo de lucro. Estas formas recientes de cooperación se han intensificado y representan un gran desafío en la política estratégica de desarrollo rural (Perfetti et al., 2013). Los objetivos de las asociaciones agrícolas recientemente creadas y en fase de maduración han sido principalmente aumentar la competitividad, estandarizar la calidad de la producción, mejorar en la compra de insumos, lograr mayor capacidad de negociación y generar economías a escala (Leibovich et al., 2013). Sin embargo, también han surgido algunas con objetivos exclusivos de proyectos sociales, propios del territorio donde se encuentren, o para fines ambientales. En este trabajo se observan las asociaciones como economías comunitarias que no solamente intentan incrementar los recursos económicos, sino que también trabajan por el bienestar general de los miembros. Sin embargo, los problemas mencionados se encuentran latentes y por esto, se requiere de una amplia discusión sobre una política pública para estas organizaciones.

METODOLOGÍA

La Dirección de Desarrollo Social de la FNC cuenta con un registro de las organizaciones de caficultores con las que han tenido algún contacto en los departamentos cafeteros, el cual se utiliza para realizar el diagnóstico de

las asociaciones de caficultores. Esta información se complementó consultando a los Comités de Cafeteros Departamentales. Inicialmente se cuenta con información de contacto de 813 asociaciones, de las cuales 143 corresponden a cooperativas, las cuales, considerando que el objeto de estudio de esta investigación son las formas asociativas diferentes a cooperativas, se excluyeron. Finalmente, se tienen 670 registros de asociaciones en 20 departamentos cafeteros que cuentan con información de contacto, número de teléfono o dirección de correo electrónico.

En este sentido, la muestra con la que se realizó el estudio no se deriva de un proceso de muestreo aleatorio, sino del uso de la información disponible. Por consiguiente, la información resultante debe considerarse un estudio de caso que, sin embargo, es útil para perfilar un diagnóstico más robusto de la asociatividad cafetera colombiana.

Se diseñó una encuesta que consta de 7 módulos los cuales dan cuenta de los datos de contacto, la información general sobre la asociación, información sobre los asociados, activos y financiamiento de las asociaciones, servicios que se prestan a los asociados, producción y comercialización de café y, por último, logros y oportunidades. Una vez definidas las preguntas de la encuesta se contactó a las personas de las asociaciones por correo electrónico y teléfono. Específicamente, se enviaron 273 encuestas vía email y 397 encuestas se realizaron telefónicamente.

En la etapa de recolección de información se logró contactar a 270 asociaciones en total, lo

cual indica que hubo una tasa de respuesta del 40%. De ellas, el 14% de las encuestas fueron recolectadas por correo electrónico mientras el 86% restante se realizó vía telefónica.

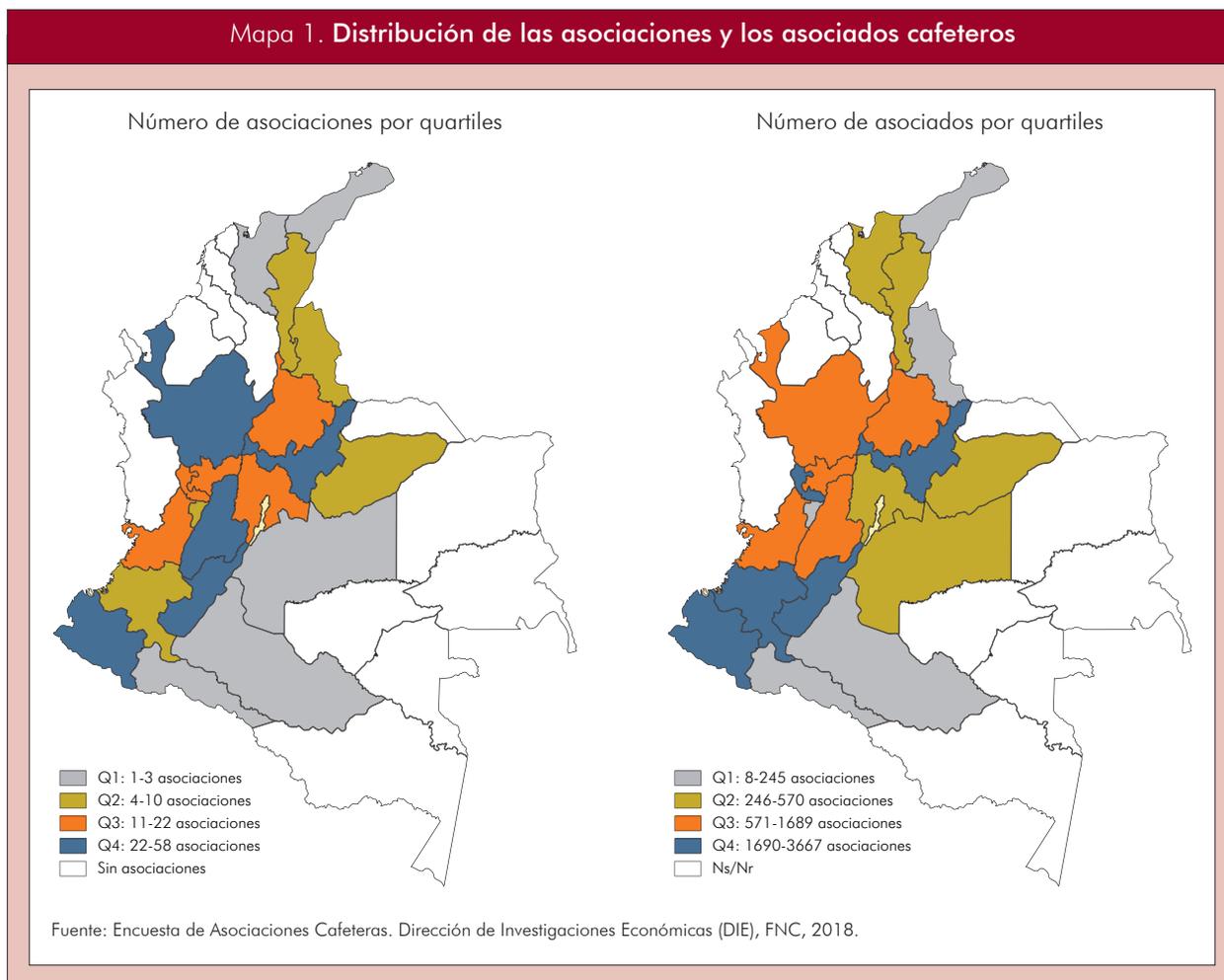
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Información General Sobre Las Asociaciones
En esta sección se muestra la información relacionada con la ubicación de las asociaciones en los departamentos cafeteros y el número de asociados en cada uno de ellos. También se muestran resultados sobre el tiempo de existencia de las asociaciones, la formalidad de las organizaciones y otras características generales de los asociados como sexo, tamaño de producción de café y énfasis poblacional.

Las asociaciones se encuentran en 20 de los 22 departamentos cafeteros. Los departamentos con mayor número de asociaciones son Nariño, Tolima y Antioquia respectivamente. Mientras que, los departamentos con menor presencia de asociaciones son Putumayo, La Guajira y Meta. Sin embargo, cuando se mira por número de asociados, los departamentos con mayor número de asociados son Huila, Nariño y Cauca, y aquellos con menor número de asociados son Putumayo, La Guajira y Quindío (ver Mapa 1).

Respecto al tiempo de existencia de estas organizaciones, las asociaciones tienen una edad promedio de 8 años y una mediana de 6 años. La asociación más antigua de la encuesta es la Fundación Campesina del Cauca que fue fundada en 1971 mientras las más jóvenes fueron fundadas en 2017. Al analizar la edad de las asociaciones por región,

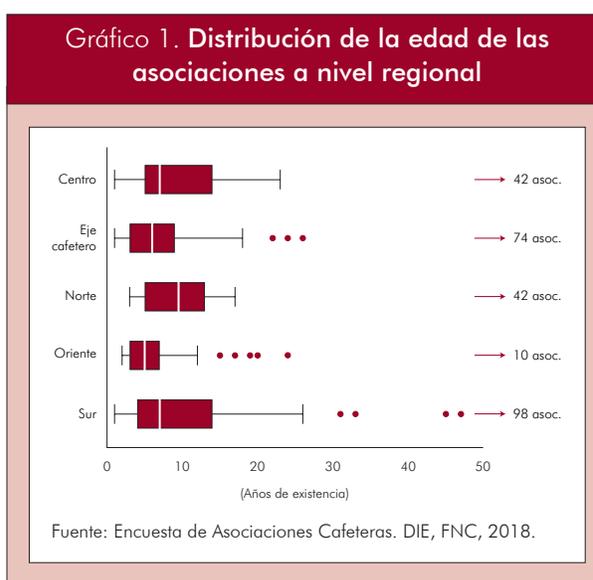
Mapa 1. Distribución de las asociaciones y los asociados cafeteros



muestra que las asociaciones más jóvenes, en promedio, son aquellas de la zona Oriente mientras las más antiguas son las de la región Norte (ver Gráfico 1).

En relación a la formalidad de las asociaciones cafeteras, el 79.8% de las asociaciones del estudio se pueden considerar formales, ya que poseen Número de Identificación Tributaria, NIT, mientras el 20.2% no. Al consultar a estas últimas por qué no se han formalizado, 15 asociaciones dijeron que no lo consideran necesario, 12 que están en proceso de obtener el NIT, 4 que no hay acuerdo entre los asociados

Gráfico 1. Distribución de la edad de las asociaciones a nivel regional

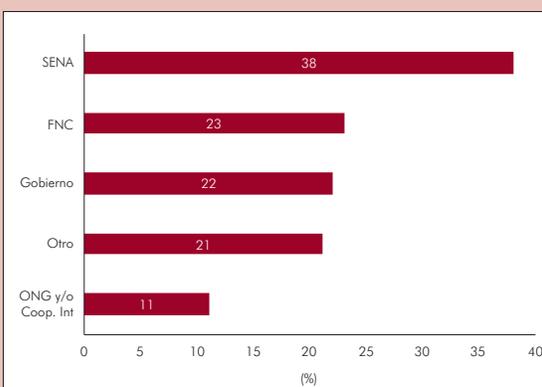


para formalizar la asociación, 2 no cumplen con los requisitos y 2 dijeron que tienen otras razones.

Adicionalmente, el 77% de las asociaciones que son formales recibieron capacitación para cumplir con este requisito. Respecto a las instituciones con las cuales se capacitaron, el 38% de las asociaciones indicó haberlo hecho con el SENA, 23% con la FNC a través de la Fundación Manuel Mejía, los Comités de Cafeteros o el Servicio de Extensión, el 22% dijo que recibió capacitación para formalizarse por parte de instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corporaciones ambientales, secretarías y gobernaciones; el 21% recibió capacitación de ONGs y/o entidades de Cooperación Internacional como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y embajadas de diversos países. El 11% declaró recibir capacitación de otros, como grupos religiosos y organizaciones privadas (ver Gráfico 2).

En la muestra, se encontró que 20.332 caficultores hacen parte de las asociaciones, de los cuales, 10.998 son hombres y 6.997 son mujeres², es decir el 61% y 38% del total de asociados respectivamente. Además, por tamaño en café, se encuentra que el 96% de las asociaciones están constituidas por pequeños productores, es decir sus afiliados tienen menos de 5 hectáreas (Ha.) en café, mientras el 4% están conformadas por productores me-

Gráfico 2. Instituciones que capacitaron a las asociaciones para formalizarse



Fuente: Encuesta de Asociaciones Cafeteras. DIE, FNC, 2018.

dianos, es decir, productores que tienen entre 5 y 10 Ha. sembradas en café.

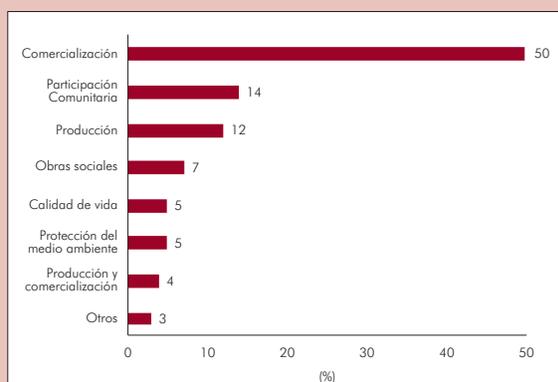
En relación al énfasis poblacional de las asociaciones, es decir si sus asociados tienen alguna característica particular, el 46% de las asociaciones trabaja con campesinos, el 27% con mujeres, el 19% con víctimas del conflicto, el 14% con jóvenes y el 6% con población afrodescendiente e indígenas.

Servicios de las asociaciones

En cuanto al objetivo principal y los servicios prestados por las asociaciones, la encuesta mostró que la mitad de las mismas tienen como objeto principal mejorar el proceso de comercialización del café, en segundo lugar, mejorar la participación comunitaria en el territorio y luego aspectos relacionados con la producción de café (ver Gráfico 3). En lo

² Se cuenta con información por sexo para 17.995 asociados, ya que 23 asociaciones no reportaron información por sexo.

Gráfico 3. Objeto principal de las asociaciones



Fuente: Encuesta de Asociaciones Cafeteras. DIE, FNC, 2018.

que respecta a los servicios prestados a los afiliados, los más comunes son aquellos relacionados con la comercialización del café y la formulación de proyectos. Otros servicios que prestan las asociaciones son la asistencia técnica, el crédito a los asociados, la venta de insumos y la asesoría legal (ver Gráfico 4).

En particular, en lo relacionado con los servicios de comercialización del café, se encontró que el 58% de las asociaciones comercializa

café, de éstas el 55% cuenta con una marca de café propia registrada. El 70% de las asociaciones comercializa el café como pergamino seco y el 49% lo hace en condición de tostado (ver Tabla 1). Respecto a los agentes con los cuales comercializan café, el 59% lo vende a cooperativas, el 79% a compradores privados y 9% de las asociaciones están lo suficientemente consolidadas para exportarlo directamente; algunas asociaciones comercia-

Gráfico 4. Servicios prestados por las asociaciones*



* Pregunta con múltiple respuesta. La suma de las respuestas es mayor a 100%.

Fuente: Encuesta de Asociaciones Cafeteras. DIE, FNC, 2018.

Tabla 1. Estado en el que comercializan el café las asociaciones

Estado	Estado de comercialización del café			
	Porcentaje	Promedio kg en 2017	Mínimo (kg)	Máximo (kg)
Pergamino seco	70%	362.431	30	1.400.000
Trillado	9%	120.877	100	800
Tostado	49%	56.226	1,2	2.189.536
Preparaciones	7%	19.432	10	100

Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas 2018

lizan en más de una presentación y con más de un agente.

En lo que respecta al servicio de proyectos y crédito, se identificó que el 44% de las asociaciones gestionan centrales de beneficio y el 41% proyectos de desarrollo social. En los temas en que menos gestionan proyectos son infraestructura vial y domiciliaria (ver Gráfico 5). Para el caso de los créditos, 73% de las asociaciones que prestan crédito lo hacen para capital de trabajo y 31% para consumo, un menor porcentaje de asociaciones realiza préstamos para educación y vivienda (Ver Gráfico 6).

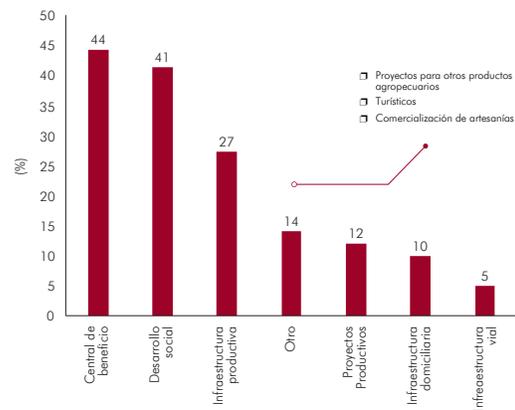
Activos y Financiamiento

En términos de la infraestructura de las asociaciones, se encontró que el 43% cuentan con al menos un activo. El 55% afirmó tener trilladora, tostadora y/o molino, el 41% tiene sede propia, el 36% cuenta con infraestructura productiva como secadores, marquesinas, centros de acopio y/o silos, el 17% posee otro tipo de activos y solo el 8% cuenta con laboratorio para el análisis de calidad del café³.

El 98% de las asociaciones cuentan con al menos una fuente de financiación. El 77% obtiene recursos de los aportes de los socios, el 43% recibe recursos por las ventas de café, el 26% se financia a través de donaciones, el 15% mediante la venta de productos y servicios; y solo el 9% utiliza crédito para financiarse. De aquellas asociaciones que reciben aportes de los socios, el recaudo promedio por asociado

en 2017 fue de \$87.800 pesos, lo que equivale a \$ 7.300 pesos mensuales, aproxima-

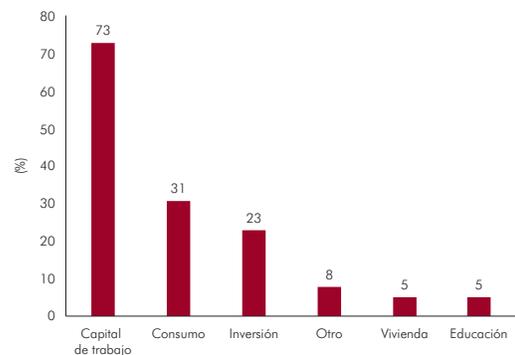
Gráfico 5. Proyectos formulados por las asociaciones*



* Pregunta con múltiple respuesta. La suma de las respuestas es mayor a 100%.

Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

Gráfico 6. Destino de los créditos para los asociados*



* Pregunta con múltiple respuesta. La suma de las respuestas es mayor a 100%.

Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

³ Algunas asociaciones cuentan con uno o más activo, por lo tanto la suma de porcentajes no es igual a 100%.

damente. El 90% de las asociaciones recibió menos de \$130.000 pesos por asociado durante el año 2017 (ver Gráfico 7).

Con respecto al uso de crédito como fuente de financiación, el 14% de las asociaciones ha tenido acceso al mismo. Estas se caracterizan por ser grandes, es decir, contar con un alto número de asociados (120 personas en promedio) y contar con infraestructura productiva. Además, el 60% tiene como objetivo comercializar café y el 70% tiene marca propia. Las principales instituciones que han otorgado crédito a las asociaciones fueron el Banco Agrario y microempresas de crédito nacionales y extranjeras; se encuentran además bancos comerciales, cooperativas, ONGs y proveedores. Por último, las asociaciones utilizaron los créditos principalmente para infraestructura y en menor medida para programas sociales (ver Gráfico 8).

Apoyo institucional

En su mayoría, las asociaciones cuentan con apoyo institucional de la FNC, su comité directivo y los comités municipales o departamentales de cafeteros, además de las cooperativas de caficultores, debido a que sus asociados se encuentran afiliados o hacen parte de la junta administrativa de las instituciones mencionadas; tan solo el 12% no cuenta con ningún afiliado en alguna de las anteriores. Se encontró que en el 70% de las asociaciones encuestadas al menos un miembro hace parte de una cooperativa; en el 55%

Gráfico 7. Distribución de los aportes de los asociados en 2017

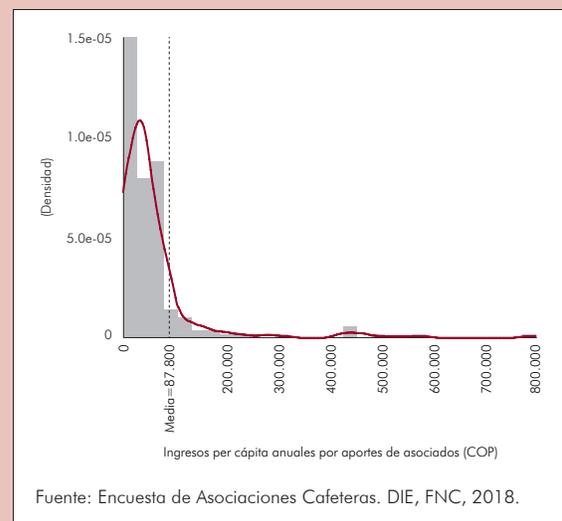
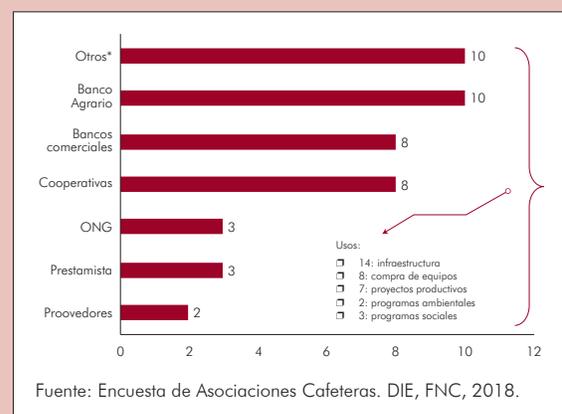


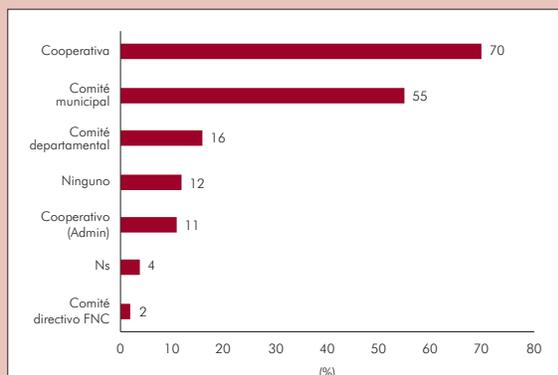
Gráfico 8. Distribución de los aportes de los asociados en 2017



hay siquiera un afiliado que hace parte del comité de municipal de cafeteros, en el 16% por lo menos un miembro pertenece al comité departamental y en el 2% un afiliado integra el comité directivo de la FNC (ver Gráfico 9)⁴.

⁴ Pregunta con respuesta múltiple por lo tanto los porcentajes suman más de 100.

Gráfico 9. Participación de los asociados en instituciones de FNC

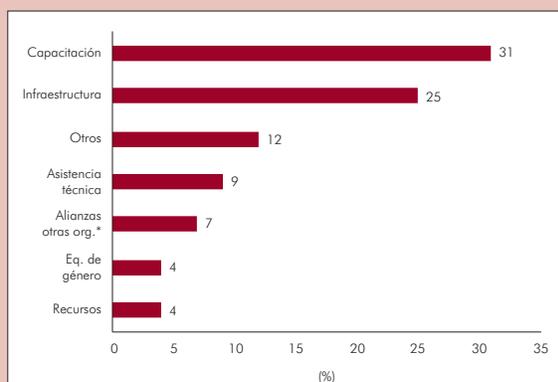


Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

En relación a los programas de apoyo recibidos, el 42% de las asociaciones expresó haber sido beneficiaria de algún programa de apoyo por parte de la FNC.

Específicamente, el 31% de las asociaciones ha recibido capacitaciones, además de otros programas para Infraestructura, asistencia técnica y equidad de género (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Programas de apoyo de la FNC recibidos por las asociaciones



Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

De igual manera, el 71% de las asociaciones afirmó recibir beneficios y apoyo de otras instituciones distintas a la FNC. Entre estos programas se encuentran Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales del MADR y programas para mejorar la infraestructura, la calidad del café y el manejo de recursos naturales, recursos administrados por embajadas, USAID, Departamento para la Prosperidad Social (DPS), entre otros.

Logros y limitaciones

En esta sección se pregunta por la motivación a organizarse, los beneficios que perciben los asociados, los principales obstáculos en el ejercicio asociativo y las metas a cinco años para estas organizaciones.

En cuanto a la motivación, se encuentra que el 53% de las asociaciones indicó que fue por iniciativa propia. Adicionalmente, el 21% se constituyó por motivación de la FNC, el 16% por alguna entidad territorial incluido el SENA, el 5% fue motivado por una ONG u organización de cooperación internacional y el 6% por otros.

Aunque el 3% de las asociaciones encuestadas no ha percibido beneficios al asociarse con otros productores, el 17% percibe aumentos en los ingresos, el 13% observa mejorías en el medio ambiente, el 9% nota incrementos en la calidad de vida de la comunidad, el 3% indica progreso en otros aspectos. Además, el 55% percibe mejoras en todos los aspectos anteriores.

Entre los principales obstáculos para las asociaciones se encuentra que el 30% considera que los problemas de confianza y coopera-

ción entre los socios es la mayor dificultad, el 26% indicó que las barreras de acceso a financiamiento son el principal problema, el 14% señaló que la falta de capacitación y la infraestructura, el 11% dijo que la falta apoyo por parte de las instituciones, el 8% afirmó que los problemas del mercado son la principal dificultad, 5% que los problemas administración y el 1% dijo que la corrupción es el principal problema. El 5% no ha enfrentado ningún obstáculo en su consolidación y el desarrollo de sus actividades.

Finalmente, en relación a la proyección a 5 años de las asociaciones, el 77% dijo que quiere ampliar los servicios que ofrecen a los asociados, el 38% espera vincular nuevos socios, el 11% desea exportar directamente, el 8% quiere mejorar la calidad del café, el 7% espera poder formalizar la organización y el 4% aspira a tener una marca propia de café.

ÍNDICE DE MADUREZ

Como exponen Díaz & Ortiz (2012), los modelos de madurez empresarial han tomado cada vez mayor importancia en las organizaciones. Estos modelos se definen como una colección estructurada de elementos que describen las características de un proceso y, tienen el objetivo de comprender el desarrollo de un estado inicial hacia un estado más avanzado. Para alcanzar el estado máximo se debe atravesar por varios procesos intermedios o por una “ruta de la madurez”. La madurez puede verse como un proceso multidimensional, donde cada dimensión representa un proceso bien definido, y con base en esto, se obtiene una medición estructurada del desempeño organizacional.

Se elabora un índice de madurez multidimensional para las asociaciones cafeteras. Si bien el índice es de carácter ad hoc, resulta ser interesante para comprender la dinámica organizacional, comparar el estado de madurez entre ellas, y ahondar en la discusión sobre una política para las asociaciones, en particular la capacidad de las mismas para comercializar.

En cuanto a la metodología del índice se utiliza un enfoque normativo, el cual se basa en el “deber ser”, de forma que las ponderaciones son establecidas en un ciento por ciento por la experiencia del investigador. Así, se pueden trabajar dos metodologías: las ponderaciones uniformes anidadas y las ponderaciones arbitrarias (Córdoba, 2014). Para este artículo se utiliza el modelo uniforme anidado construyendo una matriz de éxito. Para esta matriz, se le asigna un valor de 1 a las asociaciones que cuentan con la característica evaluada, y 0 en caso contrario. El modelo uniforme anidado considera una distribución de sus ponderaciones iguales tanto en dimensiones como indicadores (ver Anexo 1).

En la Sección 2 se discutieron las virtudes y dificultades de las asociaciones como organización, poniendo en evidencia que las organizaciones campesinas tienen una dinámica particular, y por lo tanto, no deben ser analizadas como las pequeñas empresas urbanas. En este sentido, se consideraron cinco dimensiones y/o procesos que afronta una asociación en su ruta de madurez, cada uno con sus respectivos indicadores (ver Mapa conceptual 1).

La primera dimensión se denomina formalidad de entrada. Corresponde a los primeros

pasos que debe realizar la organización para empezar a operar en el marco de la legalidad. En Colombia este proceso se puede dividir en 5 fases, según el decreto 1480 de 1989, la ley 454 de 1998 y demás normas aplicables a la condición de empresa privada de las asociaciones.

La fase inicial consta de los siguientes requisitos mínimos: i) nombrar un comité organizador que represente mínimo a veinticinco personas para la constitución de una asociación mutual; ii) todos los socios deben tomar el curso básico en economía solidaria de mínimo 20 horas, iii) elaborar estatutos y actas de constitución, entre otros.

Después comienza una fase de procedimiento interno, la cual consiste en convocar a la asamblea de constitución y elegir a los miembros de junta directiva, revisor fiscal, junta de control social y gerente. Adicionalmente, se define el valor de afiliación, la cuota de sostenimiento y el nombre. En la tercera fase, la asociación debe registrarse ante la Cámara de Comercio para obtener el registro de empresa sin ánimo de lucro (ESAL).

Luego se pasa por una fase de control de legalidad, en esta las asociaciones se deben presentar ante la Superintendencia Solidaria con certificados y constancias de las fases anteriores. La quinta y última fase consta en una solicitud ante de la DIAN, donde el representante legal debe solicitar el registro único

tributario (RUT) y el Número de Identificación Tributario (NIT), al igual que la autorización de facturación. Luego, los indicadores que se consideraron para la dimensión de entrada a formalidad fueron la tenencia de junta directiva, revisoría fiscal, registro en Cámara de Comercio, NIT y haber recibido capacitaciones para el proceso de formalización.

La segunda y tercera dimensión corresponden a la capacidad para adquirir insumos y producir de bienes y servicios, respectivamente. Los insumos de una asociación mutual son todos los factores de producción de la organización. En esta dimensión se consideraron las características de financiación, como recibir recursos por parte de socios o acceder al mercado financiero⁵, y personal de trabajo que es contratado directamente para prestar su servicio en la organización.

En cuanto a la dimensión de producción, se refiere a los servicios más comunes que puede prestar la asociación en su ambiente de trabajo agrícola. La encuesta muestra que los servicios de formulación de proyectos, asistencia técnica, y provisión de crédito para asociados son los más frecuentes en las asociaciones cafeteras, respectivamente. Los servicios relacionados con comercialización también son demandados por los asociados, sin embargo, no se incluye en la estimación del índice, debido a que más adelante se pretende identificar la relación existente entre madurez y comercialización. Adicionalmente, se incorpora una varia-

⁵ La encuesta considera la venta de café como forma de financiamiento, sin embargo, dados los objetivos de este estudio, no se incluye dicha variable ya que esta correlacionada con el hecho de comercializar.

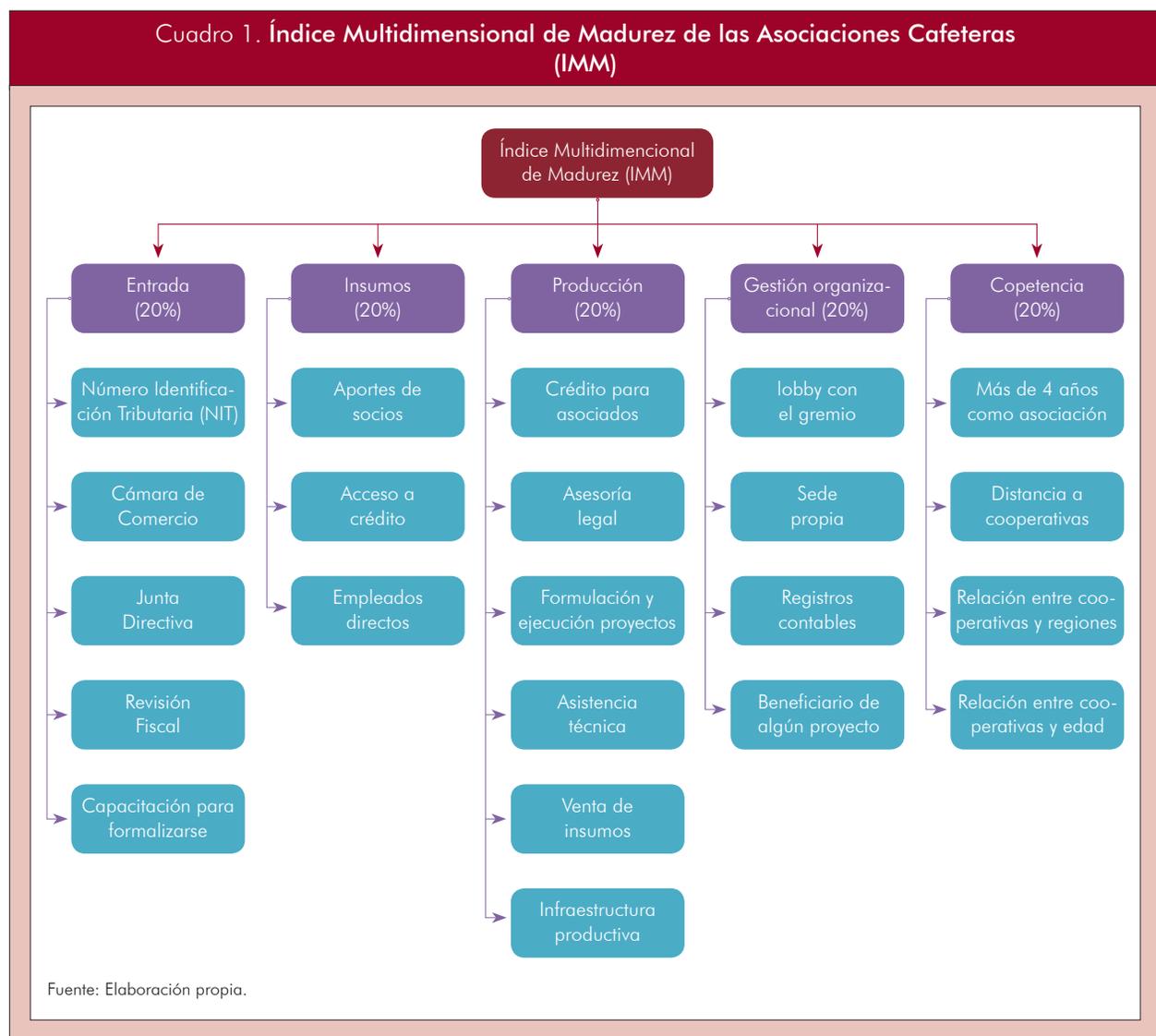
ble indicadora de si la asociación cuenta con alguna infraestructura productiva, ya sea trilladora, tostadora, molino, laboratorio u otra.

Las dimensiones de insumos y producción se encuentran estrechamente relacionadas y es difícil determinar la relación de causalidad entre ellas. Gran parte de las asociaciones encuestadas prestan algunos servicios sin tener acceso al sistema financiero, pero también existen otras que gracias al financiamiento vía

mercado de crédito pudieron formular proyectos o prestar otros servicios. Así, considerando que la construcción del índice no premia a ciertas etapas sobre otras, el hecho de que no exista una dirección definida no genera ningún inconveniente en la estimación del mismo.

La cuarta dimensión hace referencia a características que poseen las asociaciones que representan un alto grado de gestión organizacional. Por ejemplo, el hecho de tener sede

Cuadro 1. Índice Multidimensional de Madurez de las Asociaciones Cafeteras (IMM)



propia es resultado de un proceso exitoso de consolidación, el cual ha permitido la adquisición de bienes de infraestructura. Llevar registros contables es también una muestra de manejo organizacional adecuado, transparente, honesto y con responsabilidad social. Adicionalmente, esta dimensión incluye el haber sido beneficiario de algún proyecto, lo cual es signo de la buena gestión de la organización. Por último, esta dimensión considera la pertenencia de socios a alguna entidad relacionada con el gremio (FNC, comités municipales o departamentales), ya que pueden aumentar la probabilidad de participar en algún proyecto a través de los canales de información de la institucionalidad cafetera (lobby).

La dimensión final contempla 4 indicadores que reflejan temas de competencia. En primer lugar, se mide la supervivencia exitosa de la organización cuando esta ha permanecido en funcionamiento durante los últimos 4 años⁶. En segundo lugar, se toma la distancia a la cooperativa más cercana como medida de competencia respecto a sistemas asociativos similares y consolidados en la cultura cafetera como son las cooperativas de caficultores. Para identificar si esta medición se toma como una privación o característica de éxito para la estimación del índice, se realiza un ejercicio

de correlación entre la probabilidad de asociarse y la distancia a las cooperativas⁷, en el cual se identifica que, mayor distancia de las cooperativas se relaciona con una probabilidad de asociarse menor. No obstante, considerando la fuerte heterogeneidad regional en preferencias por la asociatividad y/o el cooperativismo, se incorpora una variable que interactúa la medición de distancia y la variable indicativa de región⁸. Como se observa en el mapa 2, hay una alta correlación espacial entre el área de influencia de las cooperativas y asociaciones de caficultores. Sin embargo, es evidente que dicha relación es heterogénea entre regiones (ver Anexo 2, para ejemplos de heterogeneidad regional).

El último indicador de la dimensión de competencia es una interacción entre la distancia a la cooperativa más cercana y ser una cooperativa menor a 4 años. Esta se construye después de realizar grupos focales con diferentes asociaciones en los cuales se identifica que hay una alta preferencia por relacionarse con cooperativas cuando la asociación es joven.

Tras estimar el Índice Multidimensional de la Madurez de las asociaciones cafeteras, y considerando que uno de los objetivos de este estudio es medir la relación de entre la madurez

⁶ Basados en la distribución de edad de las asociaciones, se encuentra que el percentil 25 es de 4 años.

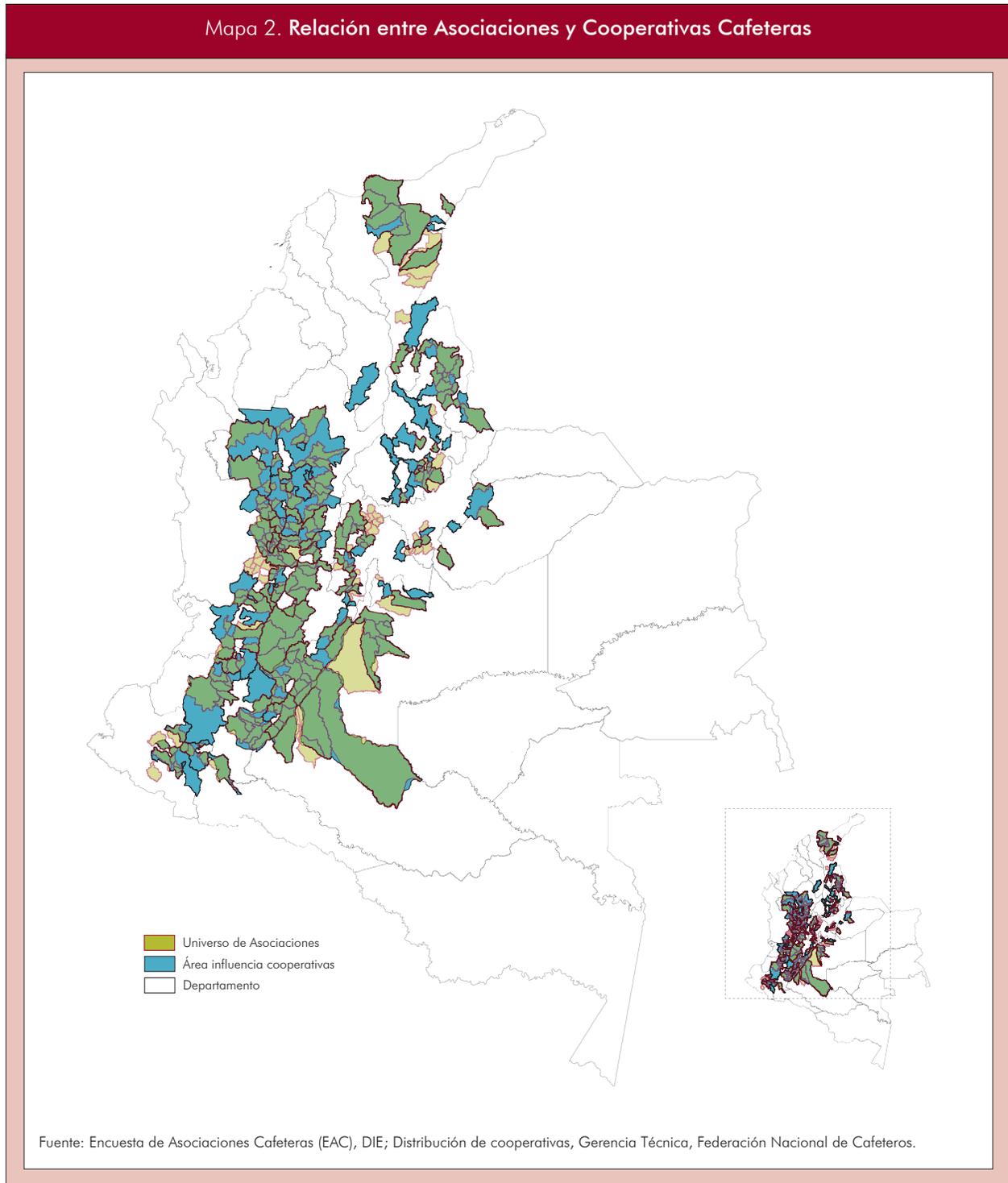
⁷ La probabilidad de asociarse se mide como el promedio entre municipios cafeteros que cuentan o no con movimientos asociativos según el directorio completo de asociaciones de la FNC. Para establecer el tipo de relación entre la asociatividad y la distancia a las cooperativas, se toman los municipios cafeteros y se identifica en cuáles de ellos hay movimientos asociativos, y posterior a esto, se mide la distancia lineal en kilómetros de los centroides de cada municipio cafetero a la cooperativa más cercana. Mediante el uso de un modelo probabilístico lineal se determina que la relación entre la distancia a la cooperativa más cercana y la probabilidad de asociarse es positiva.

⁸ Esta interacción recoge la dinámica de competencia de las asociaciones con cooperativas de entre regiones. Por ejemplo, el movimiento asociativo es muy fuerte en la región Sur (Huila y Cauca), mientras que en la región Eje Cafetero existe una alta preferencia por el cooperativismo.

de las asociaciones y su capacidad para comercializar, se estima una diferencia de medias entre los que comercializan y los que no en la

variable estimada del índice. Adicionalmente, se estima una regresión probabilística para otorgarle mayor solidez estadística al ejercicio.

Mapa 2. Relación entre Asociaciones y Cooperativas Cafeteras



El Índice Multidimensional de Madurez (IMM) de las asociaciones cafeteras toma valores entre 0 y 1, siendo cero el valor más bajo que puede alcanzar una asociación, lo que significa que está privada de todos los indicadores evaluados; y 1 el máximo, indicando que la asociación cuenta con el mayor grado de madurez posible. En promedio, las asociaciones encuestadas tienen un índice de madurez de 0,5, y su distribución sigue el comportamiento de una distribución normal, lo que muestra que existe una heterogeneidad entre asociaciones, sin embargo, la mayoría de éstas se encuentran concentradas sobre la media, es decir, cuentan con un nivel de privaciones similar.

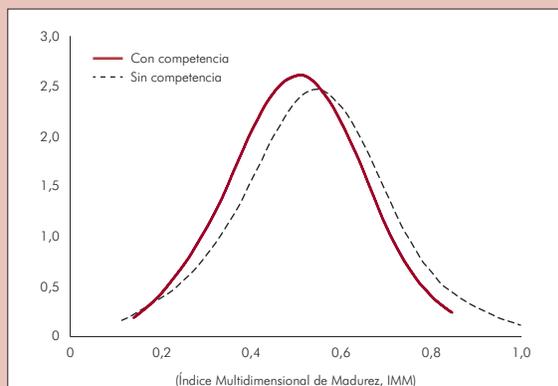
Inicialmente se construyó un índice que no considera la dimensión de competencia. Sin embargo, se identificó que es necesario incluir una categoría con variables exógenas para otorgarle mayor robustez a la estimación del índice. En el Gráfico 11, se observan las distribuciones del índice con y sin la di-

mensión de competencia. La media del IMM sin competencia fue de 0,53, y de 0,50 con competencia. Además, se observa una reducción en la varianza al incluir esta dimensión y se estima que sus distribuciones no son estadísticamente diferentes. En adelante, el análisis se realizará utilizando incluyendo la dimensión de competencia en el IMM.

A nivel regional, se encuentra que, en promedio la región norte cuenta con asociaciones más maduras (IMM = 0,60) que las demás regiones cafeteras (ver Gráfico 12). Las regiones Centro, Eje Cafetero y Sur se comportan de manera similar, con un índice cercano al 0,5. Según esta muestra, la región oriente tiene asociaciones con un menor nivel de madurez promedio que las demás. A pesar de encontrar diferencias en medias, es posible evidenciar que las distribuciones no difieren entre sí.

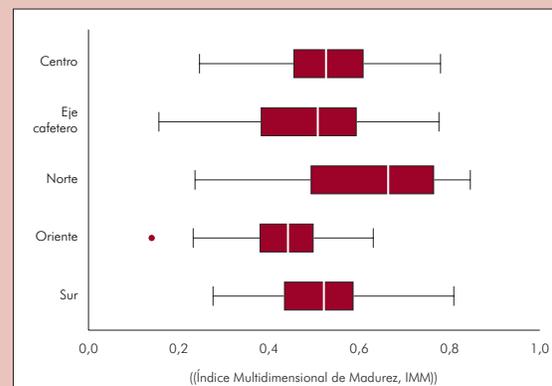
Por componentes (ver Gráfico 13), las dimensiones con mayor impacto en el índice de madurez son la formalidad de entrada y la

Gráfico 11. Índice Multidimensional de Madurez de Asociaciones Cafeteras



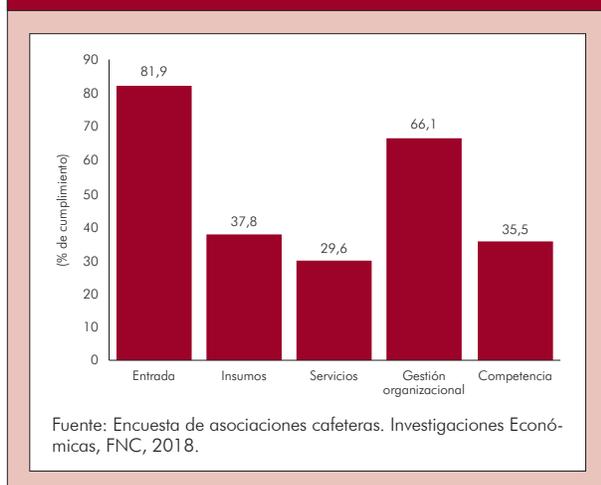
Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

Gráfico 12. Distribución del Índice Multidimensional de Madurez por región



Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

Gráfico 13. Índice Multidimensional de Madurez por componentes



gestión organizacional. De cada 100 asociaciones, 82 cumplen con los indicadores evaluados en la dimensión de entrada, y 66 con las características en gestión organizacional. Con esta estadística se identifica que las organizaciones estudiadas cumplen los requisitos del proceso de formalización de una asociación mutual en Colombia, y logran gestionar adecuadamente sus recursos, a pesar de los problemas administrativos y de confianza que pueden tener este tipo de organizaciones. No obstante, se evidencian altas privaciones en las dimensiones de insumos y servicios, donde únicamente 38 y 26 de cada 100 cumplen con los indicadores, respectivamente.

En el Gráfico 14, se presenta la información al interior de cada una de las dimensiones como insumo para nutrir la discusión sobre la política de asociatividad cafetera. En la dimensión de formalización de entrada se tienen asociaciones con altos índices de madurez. En particular, el indicador con mayor cumplimiento es el de contar con junta directiva (96%), condi-

ción fundamental a la hora de constituir una asociación mutual en el país. Las asociaciones encuestadas también poseen los documentos requeridos para operar, el 87% cuenta tanto con Registro Único Tributario (RUT), como con Número de Identificación Tributaria (NIT). En capacitación y revisoría fiscal aún existen retos. A pesar de que la ley exija que las asociaciones mutuales cuenten con revisor fiscal, solo el 61% de éstas manifiestan tenerlo. Adicionalmente, el 77% realizan capacitaciones con el fin de formalizarse.

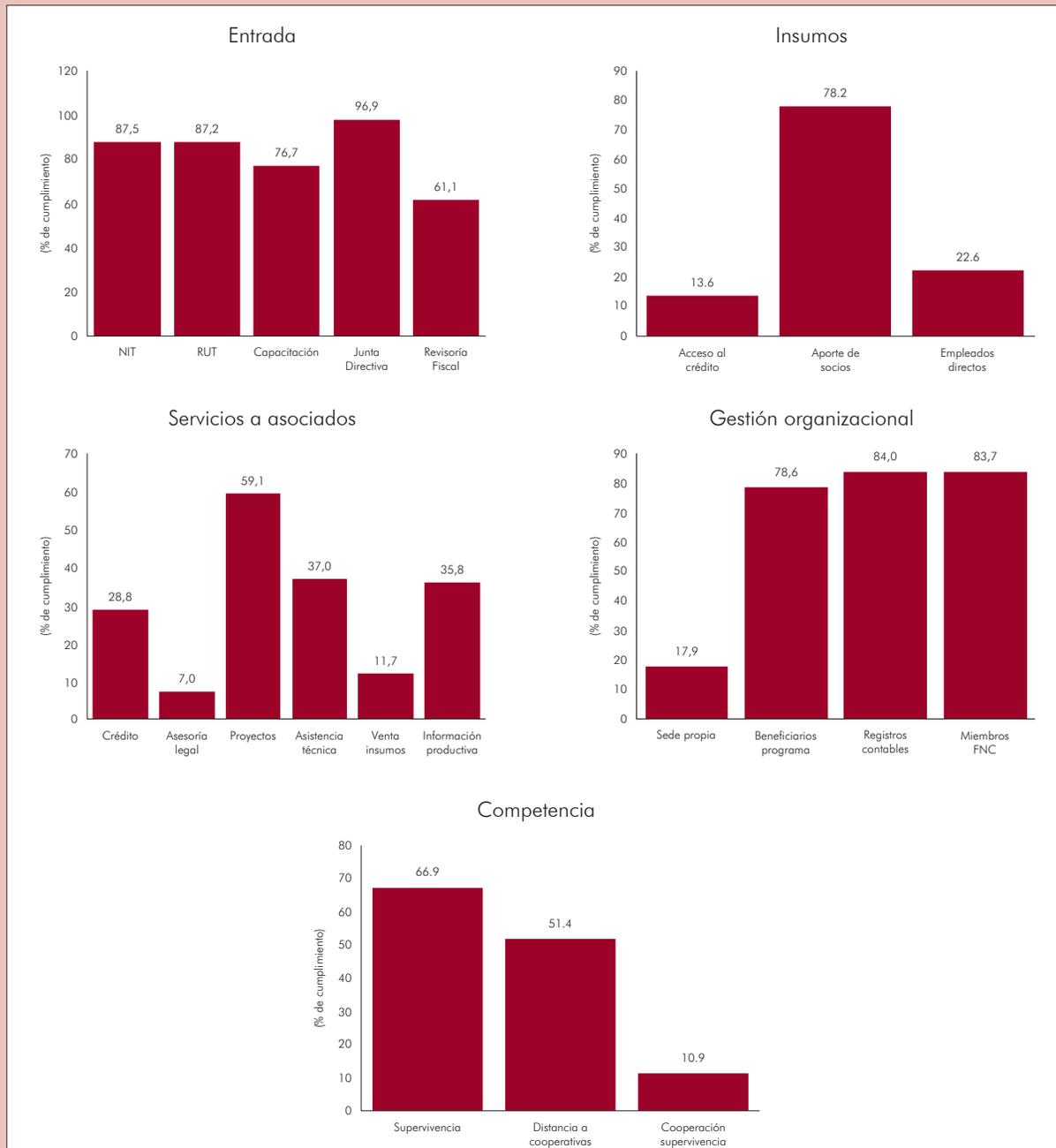
En la dimensión de insumos se presentan retos importantes, principalmente por el bajo acceso a financiación vía crédito (14%). El 78% de las asociaciones manifiestan financiarse a través de los aportes realizados por sus socios, sin embargo, estos son del orden de 175.000 pesos mensuales en promedio. Además, el 23% cuenta con empleados directos; esto no significa que la gestión de la organización sea inadecuada, más bien, es posible que debido a sus bajos ingresos no cuenten con los recursos necesarios para contratar personal, y por lo tanto, deciden autogestionarse.

En relación a los servicios prestados a los asociados, el que predomina es la formulación y ejecución de proyectos (59%), seguido de la asistencia técnica (37%) e infraestructura productiva (36%) debido alta demanda de este tipo de servicios. Otros servicios como venta de insumos y asesoría jurídica son menos requeridos entre la población y por lo tanto la oferta es reducida. En cuanto al crédito para sus asociados, es razonable pensar que, dados los recursos limitados de las asociaciones, no les es posible generar líneas de crédito ren-

tables. Considerando que los objetivos entre asociaciones son heterogéneos, es natural que no todas presten todos los servicios.

En cuanto a la gestión de la organización, el indicador con menor cumplimiento es el de tenencia de sede propia (18%), ya que se pue-

Gráfico 14. Índice Multidimensional de Madurez por componente e indicador



Fuente: Encuesta de asociaciones cafeteras. Investigaciones Económicas, FNC, 2018.

den reunir en otros espacios, como salones comunales, escuelas, espacios de la alcaldía, infraestructura del gremio (comités), etc. Además, el 84% manifiesta contar con registros contables y socios que a su vez hacen parte de Comités Municipales o Departamentales y tienen poder de lobby. El 79% ha sido beneficiario de algún programa y, por lo tanto, demuestra haber realizado alguna gestión de recursos relevante.

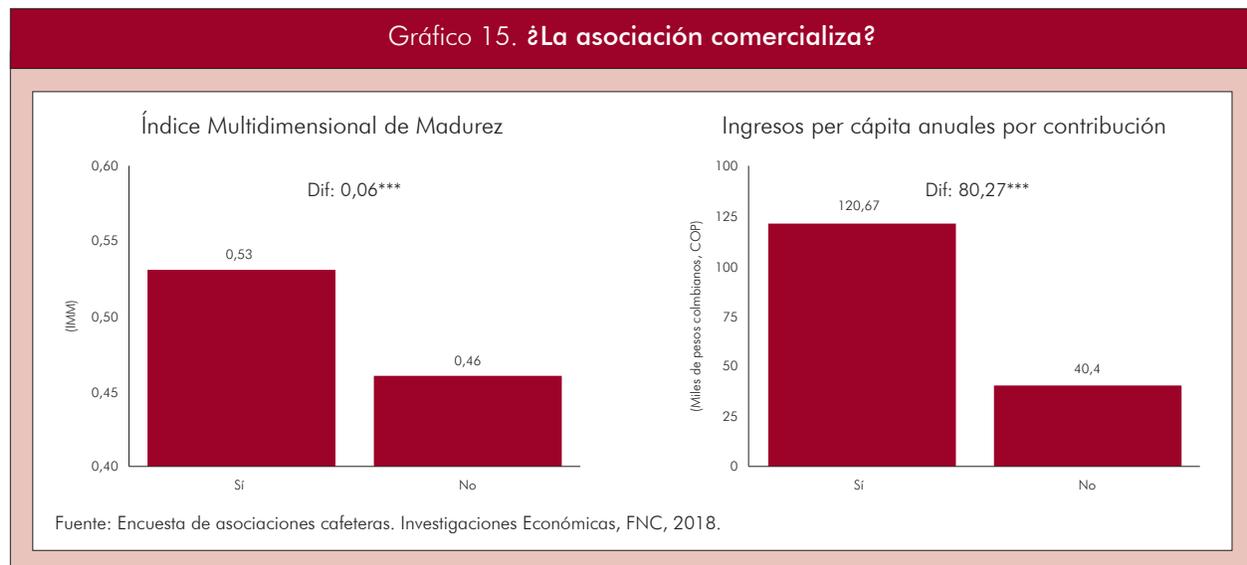
En la dimensión de competencia, se encuentra que el 67% de las asociaciones tienen cuatro años o más, lo que refleja que se han logrado mantener a pesar del contexto competitivo en el que se construyen. Adicionalmente, se observa que aproximadamente 50% se encuentran cerca de la zona de influencia de las cooperativas y sólo el 11% son asociaciones que llevan poco tiempo y se encuentran cerca de las cooperativas.

Importancia de la comercialización en las Asociaciones Cafeteras

Uno de los objetivos planteados en la elaboración del IMM fue comparar el estado de madurez entre aquellas que comercializan y las que no lo hacen. En promedio, el IMM para las asociaciones cafeteras que comercializan (0,53) fue mayor que para las que no (0,46). Se realizó un test de diferencia de medias y se encontró que esta es de 0,06, estadísticamente significativa al 5% (Gráfico 15). Adicionalmente, se encontró que las asociaciones comercializadoras reciben en promedio mayores ingresos per cápita anuales por contribuciones, que aquellas que no comercian.

Adicionalmente, se estima un modelo de mínimos cuadrados ordinarios, en el cual se estima la relación entre la comercialización y el IMM. Se controla por características de los

Gráfico 15. ¿La asociación comercializa?



municipios donde se encuentran las asociaciones, para garantizar que los resultados no se deben a condiciones iniciales diferentes. Estas variables incluyen: Índice de Ruralidad del Departamento Nacional de Planeación (DNP), y la tasa de analfabetismo 2018, según Censo Nacional de Vivienda y Población del DANE.

Los resultados se presentan en la tabla 1. La columna (1) presenta los resultados de una estimación simple, en la cual se encuentra que la relación entre la comercialización, es decir, si la asociación manifiesta comercializar el café de sus asociados, y el IMM es positiva y de magnitud 0,063, es decir, de un Índice promedio de 0,465 para las asociaciones que no comercializan, las que sí lo hacen tienen un IMM 0,063 puntos por encima. O lo que es

igual, un aumento de un punto porcentual en la probabilidad de comercializar se relaciona con un aumento de 0,06 puntos en el IMM. La columna (2) considera la heterogeneidad entre regiones y controla por factores observables y no observables a dicho nivel; en este caso, el efecto cae a 0,051. Las columnas (3) y (4) incluyen características a nivel de municipio relevantes para la asociatividad (tasa de analfabetismo rural e índice de ruralidad). Se encuentra que el estimador es robusto a la inclusión de dichas variables. Adicionalmente, aunque no se encuentra evidencia de que las variables de control estén estadísticamente relacionadas con el IMM, el signo asociado a las mismas indica que, a mayor nivel de analfabetismo municipal (población rural como porcentaje de la población total), menor IMM.

Tabla 2. Resultados de relación con la comercialización

Variables	Índice Multidimensional de Madurez			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Comercialización	0,0632 *** (0,0180)	0,0509 *** (0,0189)	0,0459 *** (0,0200)	0,0498 *** (0,0180)
Tasa de analfabetismo		-0,292 *** (0,141)		
Índice de Ruralidad				-0,0196 (0,0415)
Constante	0,465 *** (0,0180)	0,472 *** (0,0110)	0,535 *** (0,0365)	0,484 *** (0,0223)
Observaciones	257	257	257	257
R ²	0,056	0,113	0,128	0,114
EF Región	No	Si	Si	Si

*** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.
 Errores estándar agrupados a nivel de región cafetera en paréntesis.
 Notas: Comercialización es una variable indicadora de si la asociación comercializa o no. Las variables de control se encuentran a nivel municipal, donde la tasa de analfabetismo esta medida como % de la población rural mayor a 15 años que no sabe leer ni escribir y el índice de ruralidad se mide como % de población rural respecto al total de población municipal. EF Región indica si se consideran efectos fijos de región cafetera.

SOBRE UN PLAN DE ACCIÓN PARA APOYAR LA COMERCIALIZACIÓN POR PARTE DE LAS ASOCIACIONES

En este estudio se presenta evidencia de que la comercialización tiene una influencia importante en el desarrollo de las asociaciones. Son varias las razones que llevan a pensar que la comercialización puede servir como motor clave en el desarrollo de una asociación. La primera consiste en el hecho de que, la comercialización genera un flujo de ingresos importante para el desarrollo de la organización. De hecho, varias asociaciones de la muestra de este estudio, manifiestan tener un objetivo principal diferente a la comercialización, pero aun así lo hacen y reciben aportes por venta de café; como se mostró en la importancia de la comercialización, aquellas asociaciones que realizan esta práctica tienen ingresos estadísticamente superiores a las que no.

En segundo lugar, la comercialización directa representa un camino eficiente para avanzar en la cadena de valor del café y acercar al productor con el consumidor final. Al asociarse es posible obtener poder de mercado y mediante una mayor capacidad de negociación lograr mejores precios. Y al mismo tiempo, se genera una reducción en los costos de transacción de cada productor asociado, lo cual impacta positivamente en la rentabilidad del caficultor.

Además, al contar con una actividad de mercado que sustente los ingresos de la asociación, una entidad financiera podrá estar interesada en abrir líneas de crédito que respalden proyectos productivos, promoviendo la compra de activos y generación de infraes-

tructura. Caso contrario ocurre si los flujos de los ingresos se encuentran sujetos a la actividad individual de los asociados.

Una manera de crear un círculo virtuoso entre los insumos que requiere la asociación para funcionar (financiación) y los servicios que presta es mediante la comercialización. Existen algunas asociaciones que gracias a la actividad comercial pudieron acceder a crédito, pero también otras que mediante recursos externos pudieron prestar algún servicio. En síntesis, la comercialización de café puede generar encadenamientos productivos relevantes para sus asociados; promover la inclusión productiva, incrementar la capacidad de negociación, aumentar la liquidez de la organización, y ayudar a mejorar los estándares de calidad, principal apuesta de la caficultura colombiana a 2030.

Un programa de apoyo a la comercialización a las asociaciones no necesariamente debe enfocarse en la promoción de marca propia, o la exportación directa, ya que éstas son actividades riesgosas que podrían resultar con efectos negativos sobre las finanzas de la asociación. El apoyo a la comercialización del café de los asociados debe darse de manera gradual, paso a paso. En primer lugar, debe enfocarse en mejorar la calidad del café producido por los asociados, de tal manera que al comercializarlo en su primera etapa como café cereza o pergamino logre el reconocimiento de una prima por dicha calidad. Es necesario en este esfuerzo la prueba de taza sobre el café producido, con el fin de realizar ejercicios de retroalimentación e intercambio de experiencias productivas. En este punto,

la asociación como organización debe fortalecerse, buscando resolver los problemas de confianza, liquidez e infraestructura necesaria.

Una vez estandarizado el café de la asociación, con altos niveles de calidad y volúmenes suficientes a lo largo del año para atender la demanda, se podría escalar en la cadena de valor para avanzar a la producción del café tostado, molido, empacado y con marca propia. Esta etapa, representa aquellas asociaciones que son más maduras y han logrado adquirir la liquidez e infraestructura necesaria para prestar los servicios de la asociación como agente comercializador.

Así, se pueden diseñar capacitaciones a las asociaciones centradas en dos dimensiones fundamentales. Una dirigida a aquellas asociaciones que requieren mejorar aspectos de su funcionamiento en cuanto a la organización interna, aportes, junta directiva, auditoría, reglas de juego de funcionamiento, etc. Resolver los problemas internos de organizaciones que se encuentran en el marco de la economía comunitaria, siempre será un gran desafío y objetivo del gremio. Además, bien se sabe que la administración y gestión de recursos resultan ser menos eficientes en las organizaciones rurales que en las urbanas; por lo cual, podría reducirse esta brecha mediante la educación adecuada.

La segunda debe centrarse en lograr que la comercialización de café de calidad, encuentre compradores que reconozcan un diferencial justo y consensuado. Para esto, es menester que los asociados lleven a cabo las recomendaciones técnicas de la Gerencia Técnica/Ce-

nicafé en materia de producción, beneficio y secado. También que lleven a cabo una rigurosa tarea de retroalimentación y mejora debido a la prueba de taza, para esto debe haber mayor acercamiento hacia laboratorios móviles y satélites. Al mismo tiempo, el intercambio de experiencias productivas centradas en la calidad puede ser un instrumento valioso para llegar a la mayor cantidad de asociados posible.

CONCLUSIONES

Este artículo realiza un diagnóstico inicial de la asociatividad en la caficultura basado en la Encuesta de Asociaciones Cafeteras realizada en 2018. En sus primeras secciones, se describen las características principales de las asociaciones en temas de ubicación, conformación, motivación, servicios, financiación y apoyo institucional. Se encuentra que el principal objetivo de las asociaciones es comercializar el café de sus asociados (con distintos niveles de agregación de valor). Sin embargo, las que lo hacen, comercializan principalmente café pergamino y un porcentaje bajo genera un valor agregado adicional. Asimismo, se observa que las asociaciones están mayoritariamente conformadas por pequeños productores, luego éstas llevan a cabo una función valiosa de prestación de servicios a una población vulnerable y son centros de formulación y ejecución de proyectos. Sin embargo, las fuentes de financiación son escasas y los recursos a los cuales pueden acceder son bajos.

En un segundo ejercicio realizado en este artículo, se estima un Índice Multidimensional de Madurez, con el fin de identificar el estado actual de las asociaciones, sus fortalezas

y debilidades, comprender la dinámica organizacional, comparar el estado de madurez entre ellas, y ahondar en la discusión sobre una política para las asociaciones. Entre los principales hallazgos se encuentra que las asociaciones son maduras en formalidad de entrada y gestión organizacional, mientras que las dimensiones de insumos y servicios aún presentan privaciones. Más aún, en la dimensión de insumos el gran reto es la financiación, ya que la mayoría de las asociaciones se financian principalmente con aportes de los socios, pero estos son muy bajos, de cerca de 87.870 pesos per cápita anuales, en promedio. En relación a los servicios prestados a los asociados, el que predomina es la formulación y ejecución de proyectos, seguido de la asistencia técnica e infraestructura productiva, servicios muy relevantes en el proceso productivo de café. El acceso al crédito también es un servicio relevante, sin embargo, dados los recursos limitados de las asociaciones, no les es posible generar líneas de crédito rentables, por lo que pocas prestan este servicio. La última dimensión del índice hace referencia a la competencia a la cual se enfrenta la asociación. En esta dimensión se identifica que asociaciones más maduras han sobrevivido más en el entorno que aquellas menos maduras.

Además, considerando que las cooperativas de caficultores son movimientos de carácter asociativo que juegan un rol importante en la formación de asociaciones cafeteras, este artículo realiza un análisis espacial de las asociaciones y cooperativas. En este ejercicio se evidencia alta heterogeneidad regional, con complementariedad de sistemas asociativos

en el Eje Cafetero y sustituibilidad en zonas como el Norte o el Sur, posiblemente producto de una baja influencia de las cooperativas de caficultores en dichas zonas. Lo anterior refleja la necesidad de un diseño de política de asociatividad cafetera diferenciado.

Finalmente, este estudio analiza la relación entre la madurez de las asociaciones y la capacidad de comercializar de las mismas. Se encuentra que comercializar se relaciona positivamente con el Índice de Madurez, lo que es robusto a diversas especificaciones del modelo. Considerando que no se trata de una medición de causalidad, es posible afirmar que hay evidencia de que las asociaciones que no han logrado comercializar su café tienen un camino más largo que recorrer respecto a aquellas que si lo han hecho, es decir, tienen un IMM más bajo. Así, las asociaciones constituyen un capital social importante de los caficultores, a pesar de los problemas de confianza y cooperación entre socios que se puedan presentar; sin embargo, muchas de ellas se hallan en un estadio de madurez medio, el cual no podrán superar si no les es posible acceder a recursos, consolidar su gobernanza y continuar mejorando la organización administrativa y de gestión.

Es importante recalcar que un Plan de Acción de la FNC frente a la consolidación de Asociaciones debe abarcar dos dimensiones. La primera tiene que ver con aquellas asociaciones que requieren mejorar aspectos de gobernanza y gestión de recursos. La segunda, está centrada en el objetivo de que la Asociación logre la comercialización de un café de calidad con un diferencial que reconozca esa calidad.

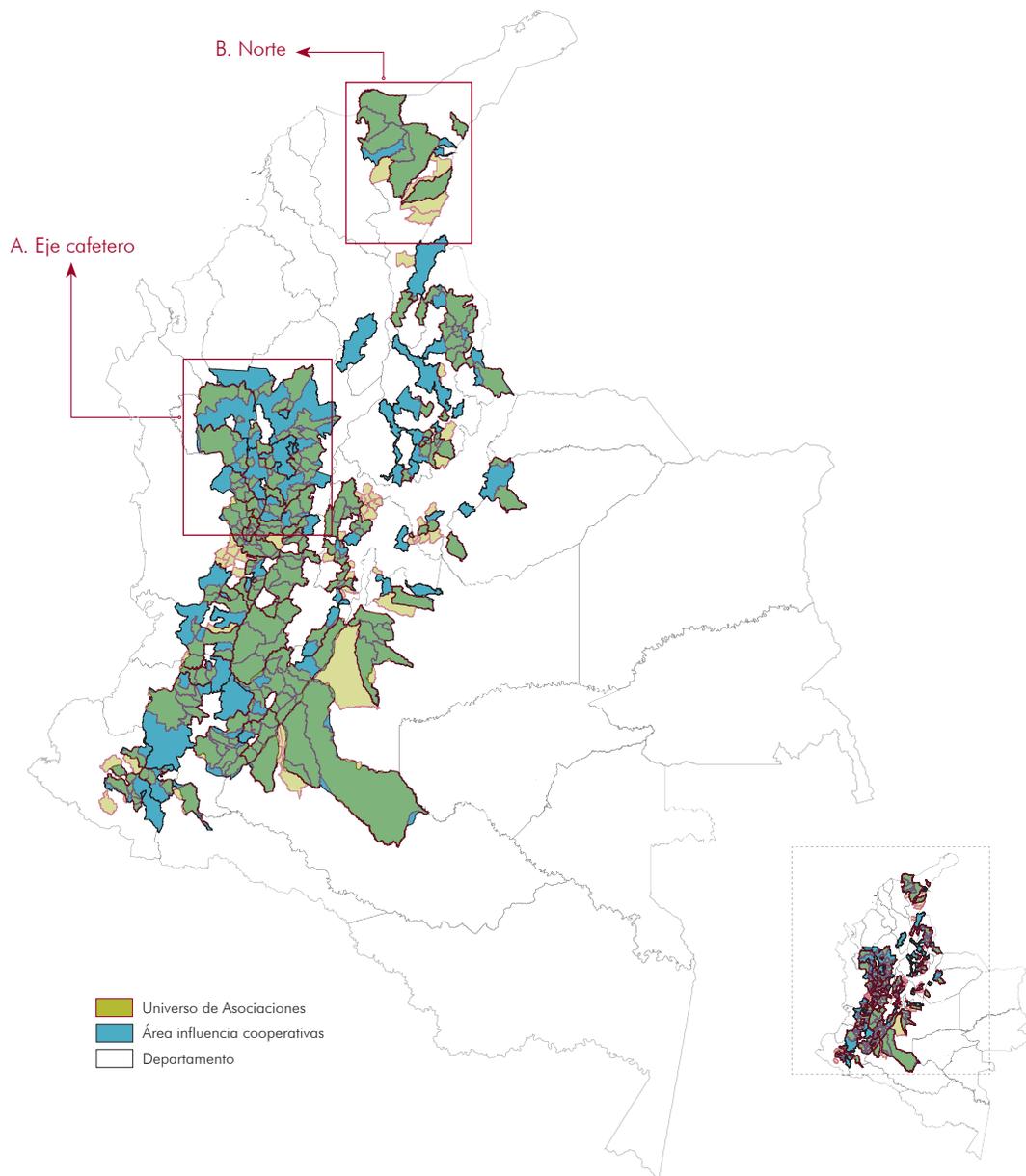
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Caro, J. (2016). Capacidades de la pequeña agricultura para responder a contratos de compras públicas. Desarrollo Capacidades de la pequeña agricultura para responder a contratos de compras públicas, publicaciones banco de la república. PP 533- 545.
- Córdoba, C (2014). Sensibilidad del índice de Calidad del empleo a los métodos de ponderación. Documento de trabajo WP2015-3 CANDANE, DANE.
- Díaz, M & Ortiz, N (2012). Revisión de Modelos de Madurez: Estrategia de Evaluación del desempeño para empresas de manufactura. UIS Ingenierías, Volumen 11, No. 1. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.
- Fukuyama, Trust: the social virtues and the creation of prosperity, London, Hamish Hamilton, 1995.
- Gibson-Graham, J. (2006). *A Postcapitalist politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Gutiérrez, L (2012). Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia. Tesis de Doctorado en Administración. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Hernández, N. y Gómez, M. (2016). Posicionamiento de pequeños productores colombianos en mercados globales: el caso de las cadenas de valor de cafés especiales. Desarrollo Capacidades de la pequeña agricultura para responder a contratos de compras públicas, publicaciones Banco de la República. PP. 397- 437.
- Leibovich, J., Botello, S., Estrada, L., & Vasquez, H. (2013). Vinculación de los pequeños productores al desarrollo de la agricultura. En Fedesarrollo, Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Bogotá: Sac y Fedesarrollo.
- Leibovich J, J.R.Aparicio, S.Botello, L.Estrada: "El crédito asociativo y cooperativo. Oportunidades para el desarrollo", Finagro, CAF (2018)
- Ocampo, J. A. (2015). "Misión para la transformación del campo", Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
- Olson, M. (1965). The logic of collective action: Public goods and the theory of groups. Harvard University Press.
- Peferti, J., Hernandez, A., Leibovich. J y Balcazar A. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Fedesarrollo.

Anexo 1. Ponderaciones de dimensiones e indicadores del Índice Multidimensional de Madurez de Asociaciones Cafeteras

Dimensión	Indicador	Ponderador
Entrada (1/5)	Número de Identificación Tributaria (NIT)	1/25
	Cámara de Comercio	1/25
	Junta Directiva	1/25
	Revisoría Fiscal	1/25
	Capacitación para formalizarse	1/25
Insumos (1/5)	Aportes de socios	1/15
	Acceso a crédito	1/15
	Empleados directos	1/15
Producción (1/5)	Crédito para asociados	1/30
	Asesoría legal	1/30
	Formulación y ejecución de proyectos	1/30
	Asistencia técnica	1/30
	Venta de insumos	1/30
	Infraestructura productiva	1/30
Gestión organizacional (1/5)	Lobby con el gremio	1/20
	Sede propia	1/20
	Registros contables	1/20
	Beneficiario de algún proyecto	1/20
Competencia (1/5)	Más de cuatro años como asociación	1/20
	Distancia a cooperativas	1/20
	Relación entre cooperativas y regiones	1/20
	Relación entre cooperativas y edad	1/20

Anexo 2. Relación entre Asociaciones y Cooperativas Cafeteras



Por ejemplo, observemos los cuadros A y B en el mapa. El cuadro A encierra algunos municipios de la región Eje Cafetero, mientras que el cuadro B contiene municipios de la región Norte. En el cuadro A se observa que tanto las asociaciones como las cooperativas se encuentran en el mismo espacio geográfico, mientras que en el B algunas asociaciones no se encuentran en el espacio de influencia de las cooperativas. Esto da luces sobre la relación entre las asociaciones y las cooperativas. Parece haber evidencia de que en la región Norte se asocian debido a una baja presencia cooperativa