



SMALLHOLDER  
AND AGRI-SME FINANCE  
AND INVESTMENT NETWORK



ANÁLISIS EXPLORATORIO  
DOCUMENTO DE TRABAJO  
5

diciembre de 2019

[safinetwork.org](http://safinetwork.org)

# COLOMBIA

OPORTUNIDADES DE  
INVERSIÓN EN CAFÉ, CACAO Y  
LÁCTEOS EN COLOMBIA





# Análisis Exploratorio

Oportunidades de inversión en las cadenas de valor de café, cacao y lácteos en Colombia

Diciembre de 2019



Este análisis exploratorio fue preparado por Farrah Adam Jiménez y encargado por la Secretaría de SAFIN. Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad de la autora.

Portada ©IFAD/Joanne Levitan

# Tabla de Contenido

1. Perfil del País.....	4
2. Cadena Láctea.....	6
2.1 Descripción.....	6
2.2 Mapeo de Actores.....	7
2.3 Marco Regulatorio.....	9
2.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión.....	10
3. Cadena de Cacao.....	13
3.1 Descripción.....	13
3.2 Mapeo de Actores.....	14
3.3 Marco Regulatorio.....	16
3.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión.....	17
4. Cadena de Café.....	20
4.1 Descripción.....	20
4.2 Mapeo de Actores.....	21
4.3 Marco Regulatorio.....	22
4.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión.....	23
5. Cuadro Comparativo de Cadenas e Indicadores.....	26
6. Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión para las Cadenas.....	28
7. Ecosistema Financiero.....	29
7.1 Composición.....	29
7.2 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión.....	32
8. Mapeo de Actores SAFIN.....	34
9. Anexos.....	37
9.1 Metodología.....	37
9.2 Organizaciones Participantes en el Estudio.....	37

# 1. Perfil del País

Colombia es la cuarta economía más competitiva de América Latina, según el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, con un Producto Interno Bruto de \$976 billones y con 48,2 millones de habitantes, de los cuales 77% población vive en áreas urbanas y 23% en áreas rurales, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Como nación de vocación agropecuaria con alta dependencia de sus recursos naturales, la contribución del sector agropecuario a la economía es significativa, aportando cerca del 7% del valor agregado y el 17% del empleo nacional, ocupando cerca de 4,9 millones de personas (DANE, 2018).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia es uno de los 7 países llamados a ser despensa mundial de alimentos en el 2030, siendo el segundo país más biodiverso, el tercer país con mayores recursos hídricos, diversidad climática y tasas de precipitación anual, y el cuarto país de América Latina con tierras disponibles para la producción agrícola, características que favorecen su rol en la producción de alimentos para suplir las necesidades alimenticias de una población mundial creciente. De acuerdo con la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), más de 40 millones de hectáreas (has) hacen parte de la Frontera Agrícola Nacional, en donde se permite el desarrollo de actividades económicas agrícolas, pecuarias, forestales y de acuicultura y pesca, y de las cuales sólo se cultivan 7,6 millones de has (19%) y se cuentan con 26,5 millones de has que tienen vocación para ser cultivadas. El sector ha sido, históricamente, uno de los principales motores del desarrollo y crecimiento económico del país, en donde la mayoría de los pequeños productores se enfrenta a cuellos de botella impidiendo su integración sostenible en cadenas de valor agropecuarias, reflejando oportunidades para superar desafíos estructurales en materia de competitividad y llevarlo hacia la transformación. Así mismo, el acceso a la financiación y a los instrumentos financieros para los pequeños agricultores son una de las herramientas más poderosas para mejorar los indicadores de crecimiento económico y productivo de las regiones rurales más vulnerables del país y transformar la agenda 2030. Según el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), existe una brecha de acceso entre los habitantes de las ciudades y las zonas rurales, en donde en las zonas urbanas el indicador de inclusión es 87,2 %, mientras que en las zonas rurales y rurales dispersas es de 65,1 % y 54,7 %, respectivamente. Por otra parte, no se puede desconocer la incidencia negativa que el conflicto armado ha tenido en el desarrollo del sector, la agricultura campesina, familiar y comunitaria, las inversiones agrícolas y la tenencia de tierras.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno y las políticas gubernamentales, el cual busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del emprendimiento y la legalidad, donde el sector agropecuario juega un papel fundamental para dinamizar el desarrollo y la productividad rural, mejorar los indicadores sociales, las condiciones de vida de dicha población y aumentar las exportaciones del sector en un 22% a 2022. En una iniciativa liderada por la Vicepresidencia de la República en agosto de 2019 y en línea con dicho Plan como marco de política, *los Pactos por el Crecimiento y la Generación de Empleo* como acuerdos público-privados, buscan dinamizar el aparato productivo del país en los próximos años en 12 sectores estratégicos para el gobierno, incluyendo las cadenas de cacao, lácteos y café, e incrementando el crecimiento de la economía por encima del 3%, fomentando la producción nacional y la inversión, promoviendo las exportaciones y disminuyendo el desempleo. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) opera como la Secretaría Técnica

de los Pactos. Así mismo, y en la misma línea, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) lanzó el Plan de Ordenamiento de la Producción priorizando diez cadenas productivas, entre ellas la cadena láctea y de cacao, haciendo énfasis en que con ella se espera generar condiciones para mejorar la productividad, la rentabilidad y la competitividad del sector agropecuario, fortaleciendo el acceso a mercados tanto internos como externos.

## 2. Cadena Láctea

### 2.1 Descripción

La cadena láctea en Colombia es uno de los principales sectores del país con potencial de crecimiento, gran contribuyente a la canasta familiar y de alimentos, y a la generación de valor agregado en la economía agropecuaria de Colombia. Según datos del Consejo Nacional Lácteo (CNL), organismo asesor del gobierno en materia de política lechera<sup>1</sup>, la cadena representa cerca del 36% del PIB pecuario del país y 9,1% del PIB agropecuario, generando cerca de 735 mil empleos, situándose como el segundo sector con la mayor participación en la generación de empleo agroindustrial del país (se estiman 1.75 personas empleadas por cada unidad productiva). Así mismo, el sector cuenta con una mayor proporción de pequeños productores de leche y ganaderos campesinos, así como de empresas transformadoras de tamaño micro y pequeñas, reflejando la importancia para las economías rurales. Los flujos de caja para los productores son semanales o quincenales, lo cual brinda ventajas significativas para los productores versus otros productos agropecuarios. La cadena láctea está principalmente orientada hacia el mercado nacional, con exportaciones marginales afectadas recientemente por la reaparición de la fiebre aftosa en el país, impactando la admisibilidad de productos lácteos en diversos países.

En el 2018 y de acuerdo con cifras del MADR, la producción total de leche anual ascendió a más de 7,358 millones de litros, de los cuales 3,416 se acopiaron de manera formal, y se estima que más del 40% de la leche acopiada corresponde al sector informal. Cerca del 10% se destina para autoconsumo. La cadena cuenta con cerca de 400,000 mil productores de leche o unidades productivas en 25 departamentos del país, en donde se destacan Antioquia (19%), Cundinamarca (15%), Córdoba (7%), Boyacá (6%), Magdalena (5%) y Cesar (5%) como principales departamentos productores. La productividad promedio fue de 4,8 litros/vaca/día, en donde Cundinamarca, Caldas, Nariño y Antioquia reportan la mayor productividad en litros/vaca/día (6,5; 5,5; 4,7 y 4,5 respectivamente). De acuerdo con la Federación de Ganaderos de Colombia (FEDEGAN), el país cuenta con más de 4 millones de animales en producción de leche en cerca de 38 millones de has dedicadas al uso pecuario. En materia de estructura predial, cerca del 82% de los predios ganaderos se consideran pequeños, con menos de 50 animales, el 17% de ellos son medianos, teniendo entre 50 y 500, y cerca del 1% son grandes, con más de 500. Del 100% de animales, se estima que un 60% son vacas en producción. Se estima que más de 37,5 millones de has en Colombia están destinadas para uso pecuario, de las cuales la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) determinó que 28 millones de has son aptas para la producción de leche y carne.

De acuerdo con el Programa Colombia Productiva, se estima que existen 3,068 empresas registradas de elaboración de productos lácteos<sup>2</sup> ante las cámaras de comercio a nivel nacional, de las cuales 2,225 son

---

<sup>1</sup> El CNL es un espacio de diálogo permanente entre los distintos eslabones de la Cadena Láctea facilitado por el Ministerio de Agricultura con el fin de asesorar y orientar al gobierno en el diseño de la política sectorial, concertar soluciones y coordinar las actividades para que propendan por su desarrollo integral y equitativo. El Consejo se conforma de 5 gremios que representan los diferentes eslabones de la cadena láctea, ANALAC, FEDEGÁN, ASOLECHE, FEDECOOLECHE y ANDI; y 3 Ministerios, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Salud y Protección Social, y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<sup>2</sup> Código 1040 de la Clasificación de Actividades Económicas -CIUU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).



personas naturales, y que cerca del 95% son empresas de tamaño micro y pequeñas. En materia de comercio exterior, en 2018 las exportaciones FOB sumaron \$20'880.000 y 5,606 toneladas netas, siendo la leche en polvo entera (42%), las mantequillas (20%), demás quesos (11%) y la leche en polvo descremada (8%), los productos más exportados en términos de volumen. En materia de importaciones CIF, ascendieron a \$107'516,000 en el mismo año, equivalentes a 45,256 toneladas netas, representando un crecimiento de 3% con respecto al 2017. De acuerdo con el MADR, los productos lácteos de mayor importación son leche en polvo entera y descremada (63%), quesos (24%) y demás lactosueros (11%), los cuales se esperan continúen creciendo gracias a los tratados de libre comercio suscritos con Europa y Estados Unidos.

## 2.2 Mapeo de Actores

Los actores de la cadena láctea incluyen a pequeños productores ganaderos (+80%) y MiPYMES (95%), cerca de 5 gremios establecidos y de trayectoria en el país, y actores de carácter institucional como el Ministerio de Comercio Exterior y entidades adscritas como INNPULSA, PROCOLOMBIA y Colombia Productiva, las cuales ofrecen convocatorias orientadas a mejorar la competitividad del sector y el fortalecimiento de las MiPYMES lácteas. Las 5 principales empresas procesadoras y transformadoras del sector privado representan más del 76% del procesamiento formal de la leche en el país, y cuentan con un acervo tecnológico destacado e infraestructura para la innovación y el desarrollo de nuevos productos. La Unión Europea se destaca por ser uno de los principales financiadores del sector, invirtiendo cifras superiores a los 30 millones de Euros.

El ecosistema de actores involucrados en la cadena láctea en Colombia incluye a los siguientes grupos de interés:

### *Eslabón primario*

Compuesto principalmente por productores de leche y ganaderos campesinos quienes producen leche cruda bajo sistemas de lechería especializada (explotación de razas lecheras) o doble propósito (sistema de producción de carne y leche en una misma explotación). El eslabón primario asume los riesgos a nivel productivo de la producción lechera entre ellos las enfermedades, la carencia de pastos, el robo de animales, los efectos del cambio climático, entre otros. En este grupo se incluyen también a los proveedores de insumos, los trabajadores y la mano de obra generada por la actividad en el eslabón.

### *Organizaciones de productores y cooperativas lecheras*

Representa el acopio conjunto de asociaciones de productores lecheros con cierto nivel de procesamiento y transformación, y la oportunidad para lograr economías de escala para los productores. Se estima que hay más de 500 asociaciones dedicadas a la producción de leche que venden al eslabón industrial. Las cooperativas representan una oportunidad para lograr economías de escala para productores.

### *Eslabón de acopio, intermediación y transporte*

Encargados de comprar a cooperativas y a grupos de pequeños productores vendiendo a la industria transformadora de leche. Algunos productores deben vender a los productores por intermediación de leche y transporte (productores que venden a intermediarios por distancias). Se estima hay cerca de 50,000 mil acopiadores y proveedores directos.

### *Eslabón de industria y procesamiento*

Representa el proceso de transformación y procesamiento de la leche por parte de empresas procesadoras formales e informales, generando valor agregado con procesos de pasteurización, homogenización y producción de la leche industrializada con estándares de calidad higiénica, composición nutricional e inocuidad. Se estima que el mercado de los empresarios y transformadores impacta a más de 3,000 personas, según cifras de Colombia Productiva. Este eslabón representa la producción de una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche tales como quesos y leches pasteurizada, en polvo, ultrapasteurizada, condensada, evaporada, entre otros. Según el MADR, hay cerca de 400 empresas en este eslabón que reportan a la Unidad de Precios (USP) y que incluyen a más 50,000 unidades productivas. Según datos de la *Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC)*, se estima que el 5% de las empresas acopian formalmente (bajo el esquema de precio regulado) y procesan cerca del 76% de la leche en el país (cifras aproximadas): Colanta (25%), Alpina (20%), Nestlé (18%), Parmalat (8%) y Coolechera (5%). El número de empleos estimado a nivel industrial es superior a 90,750.

### *Eslabón de comercialización y distribución*

Como producto de consumo masivo, la leche y sus derivados cuentan con una amplia red de comercialización compuesto por las grandes superficies y supermercados, tiendas de barrio y de pequeño formato, tiendas de descuento o “hard discount”, centrales mayoristas, minoristas, y plazas de mercado a nivel nacional e internacional. En este sentido, el gasto de hogares en las tiendas de descuento presenta una tendencia creciente, convirtiendo a la leche líquida en uno de los primeros cinco productos más comprados en este formato.

### *Institucionalidad, gremios, cooperación e I&D*

Se constituye en un eslabón transversal que incluye a los actores institucionales que desarrollan, monitorean y apoyan las políticas sectoriales, a la representación gremial, centros de investigación y desarrollo y agentes de cooperación internacional de la cadena. Entre ellos se encuentran:

- i. *Institucionales*: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)/Consejo Nacional Lácteo-CNL, Ministerio de Salud, Instituto Colombiano de Agricultura (ICA), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Cancillería de Colombia/Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Vicepresidencia de la República, Ministerio de Protección Social, Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA), Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC), Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), Superintendencia de Industria y Comercio, y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, incluyendo entidades adscritas como PROCOLOMBIA (entidad encargada de promover las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo), INNPULSA (promueve el emprendimiento, la innovación y el desarrollo empresarial para la competitividad), y el Programa del Sector Lácteo y Cárnico de Colombia Productiva (creado con el fin de promover la productividad y competitividad de la industria). Se destacan las intervenciones realizados por INNPULSA con inversiones de cerca de 19 mil millones en cinco años para mejoramiento de procesos, compra de maquinaria, mentorías, escalamiento de empresas del sector lácteo, entre otros, beneficiando a cerca de 400 MIPYMES.
- ii. *Gremios*: Según datos confirmados por los gremios, la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) representa al 35% del total de ganaderos de Colombia; la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche (ASOLECHE) representa cerca del 50% del acopio formal de leche; la Asociación

Nacional de Productores de Leche (ANALAC) representa el 11% del acopio formal de leche, la Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) compuesta por más de 54 grupos empresariales representa la mitad del mercado de alimentos procesados en Colombia, y la Federación Colombiana de Cooperativas de Productores de Leche (FEDECOOLECHE) reúne a más de 10.000 productores de leche; Existen también iniciativas clúster de Cámaras de Comercio a nivel nacional (por ejemplo: Cámara de Comercio de Bogotá, etc.).

- iii. Cooperación: Entre los cooperantes que han invertido recursos para el desarrollo de la cadena lechera se encuentran la Unión Europea, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Fondo Global para el Medio Ambiente (GEF), Gobierno de Nueva Zelanda, Agencia Israelí de Cooperación Internacional para el Desarrollo (MASHAV), Banco Mundial, Gobierno del Reino Unido, Gobierno de Canadá (por medio de SOCODEVI), Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), entre otros. De los 30 millones de euros de cooperación de la Unión Europea, 28,5 fueron destinados al presupuesto general de la nación para apoyar la implementación de los instrumentos de política del documento CONPES 3675 de 2010, y el restante 1,5 a apoyo complementario ejecutado principalmente por PROPAÍS, quien se encargó de la realización de misiones de expertos para el fortalecimiento de sistemas de información de la cadena, fortalecimiento de iniciativas clúster, formulación de instrumentos para la producción de leche sostenible, entre otros temas y actividades para contribuir a una mejor implementación de la política láctea.
- iv. Centros de investigación: A pesar de no contar con investigación aplicada, las universidades y centros de investigación de alimentos se constituyen en un grupo de interés relevante para la cadena.

## 2.3 Marco Regulatorio

La Cadena Láctea cuenta con varios instrumentos de política dirigidos a mejorar la competitividad de la cadena, entre ellos:

- Acuerdo de Competitividad en julio de 1999, año en el que también se crea el Consejo Nacional Lácteo (CNL), como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera (Resolución 0076 de 1999 del MADR). En noviembre de 2010 se actualiza el Acuerdo de Competitividad de la cadena láctea colombiana bajo los lineamientos de la Ley 811 de 2003 y en marzo de 2011 el CNL fue reconocido por el gobierno nacional como la Organización de Cadena del Sector Lácteo Colombiano (Resolución 082 de 2011 del MADR).
- En el 2005, el MADR y CNL crean la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USP, con el fin de monitorear y evaluar el cumplimiento al sistema de pago de la leche cruda al productor. En este sentido, la Resolución 017 de 2012 establece el sistema de pago por calidad de la leche cruda que deben realizar los compradores para el pago por calidad a sus proveedores. El pago es determinado por la calidad composicional (contenido de gramos de proteína, grasa y sólidos totales) y la calidad higiénica (se establecen bonificaciones o castigos de acuerdo con el índice de Unidades Formadoras de Colonia, UFC) del producto lácteo.
- FEDEGAN administra los recursos del Fondo Parafiscal del Ganado Bovino y el Fondo Nacional del Ganado (FNG), invirtiendo en apoyo a la exportación de leche, ganado y carne, investigaciones científicas, capacitación del sector pecuario, comercialización de carne y leche para estratos medios y bajos, entre otros. Se estima el Fondo maneja cerca de 90 mil millones de pesos al año.

- Documentos CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3675 de 2010 - Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo Colombiano, y 3676 de 2010-Consolidación de la Política Sanitaria y de Inocuidad para las Cadenas Láctea y Cárnica, con el fin de incluir instrumentos de política dirigidos al incremento de la productividad y a la promoción de esquemas asociativos, la disminución de costos de producción y la diversificación de mercados.
- Resolución 083 de 2018, la cual tiene como objetivo promover las exportaciones de leche y derivados lácteos a partir de las zonas más afectadas por el conflicto (ZOMAC).
- Decreto 616 de 2006 expedido por el Ministerio de Protección Social, el cual se constituye en el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendi, importe o exporte en el país.
- La Ley 1876 de 2017 por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), y que busca beneficiar a pequeños y medianos agricultores al brindar respaldo para mejorar actividades agropecuarias de la mano de la ciencia y la tecnología, a través de la creación y puesta en marcha del SNIA. La ley hace parte de los acuerdos de paz del Gobierno con las Farc firmados en 2016.
- Entidades como el ICA expiden reglamentos técnicos de buenas prácticas ganaderas, el INVIMA en materia de transformación y distribución, y la Superintendencia de Industria y Comercio en materia de competencia y metodología de laboratorios para alimentos.
- El Congreso de la República expidió la Ley 1659 de 2013, mediante la cual crea el sistema nacional de identificación, información y trazabilidad animal como sistema integrado y desarrollado para generar y mantener la trazabilidad en las especies de interés económico pertenecientes al eslabón de la producción primaria.
- En agosto de 2019, el MADR puso en marcha la formulación del Plan de Ordenamiento Productivo para la Ganadería en Colombia con el apoyo metodológico de la UPRA, con el fin de identificar las necesidades imperantes del sector, definir la visión de la cadena a 20 años y trazar un plan de acción para orientar al sector y asegurar su sostenibilidad. Se espera que el plan esté listo en el segundo semestre del 2020.
- El sector lácteo hace parte de los doce Pactos por el Crecimiento y la Generación de Empleo impulsados por la Vicepresidencia de la República en agosto de 2019 mencionado anteriormente en el Perfil de País, con el fin de dinamizar el aparato productivo del país en los próximos años en sectores altamente estratégicos para el gobierno e incrementando el crecimiento de la economía por encima del 3%, fomentando la producción nacional, promoviendo las exportaciones y disminuyendo el desempleo.

## 2.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión

### *Productividad*

Si bien la producción de leche en Colombia ha aumentado constantemente durante los últimos años, la cadena láctea requiere mejorar la productividad para ser más competitiva y sostenible, implementando modelos eficientes que permitan aumentar la producción de leche (litros/vaca/día) apostando a la tecnología, a la promoción de fincas tecnificadas, la implementación de buenas prácticas ganaderas en hatos lecheros con sistemas silvopastoriles que permitan maximizar la producción, la automatización de procesos, montaje de laboratorios de calidad, entre otros, impulsando su crecimiento. La productividad se encuentra íntimamente relacionada con programas de alimentación, mejoramiento genético, Buenas Prácticas Ganaderas, estatus sanitario, entre otros. Así mismo, guarda relación con la estructura de costos

de producción y logística, los cuales son costosos y se reflejan en el producto final, y se hace necesario analizar alternativas para el manejo del precio regulado de manera concertada, que permita aproximarse gradualmente hacia los precios internacionales y competir frente a los productos lácteos importados de Estados Unidos y la Unión Europea, los cuales llegarán a Colombia con cero arancel en 2026 y el 2028 respectivamente, y cuya importación ha venido creciendo de manera significativa en los últimos años. Se abren entonces oportunidades para que la cadena pueda prepararse a nivel tecnológico para mejorar sus niveles de productividad y alinear y solucionar desafíos relacionados con los tratados de libre comercio (TLC) para poder competir a nivel nacional e internacional. Entre ellas, con inversiones o alianzas estratégicas con cooperativas lecheras para la construcción de centros de acopio y plantas enfriadoras y de procesamiento (altos costos de servicios públicos para productores), pasteurizadoras o pulverizadoras de leche que permita conservar adecuadamente la materia prima, entre otros. Otra de las posibilidades se abre con inversiones en centros de investigación, innovación y desarrollo orientados a las pequeñas y medianas empresas.

### *Formalización*

Uno de los principales retos es combatir la informalidad del sector, la cual se estima es superior al 40% en materia de acopio de leche, implicando que la compra se realiza por debajo de los precios establecidos, y es procesada en condiciones inapropiadas en materia de calidad, inocuidad y sanidad con riesgos de afectación a la salud pública y compitiendo de manera desleal en el mercado. Si bien la informalidad no cuenta con una definición unificada como cadena, de acuerdo con los entrevistados, se entiende como informal lo que está fuera de control o de la vigilancia oficial: no contar con registro ICA del predio, no contar con certificación INVIMA (no cumplir con características de calidad, sanidad e inocuidad que el mercado exige y sin valor agregado) o de Cámara de Comercio, no pagar precios según la Resolución 017, no pagar impuestos, no pagar cuotas de fomento ganadero y vender la leche clandestinamente, entre otros. Una de las oportunidades para resolver dicho flagelo es el fortalecimiento de los encadenamientos de productores en cooperativas o modelos asociativos, permitiendo no sólo las ventajas anteriormente mencionadas, sino el acceso de los pequeños productores de leche a infraestructuras y tecnologías necesarias para garantizar la higiene y la inocuidad como la cadena de frío, garantizando un suministro de calidad a los compradores y la industria. La cultura asociativa permite impulsar el proceso de integración vertical y le brinda la oportunidad al productor de convertirse en propietario de plantas de procesamiento y acercarlo al consumidor obteniendo precios más justos, reduciendo su dependencia hacia la industria, siguiendo la tendencia global del sector. Así mismo, teniendo en cuenta que la estructura del sector lácteo es esencialmente de pequeños productores y de microempresarios, el desarrollo de habilidades empresariales y técnicas en el eslabón primario se constituye en un instrumento fundamental para estimular la competitividad de los empresarios y productores y fortalecer los procesos de formalización, teniendo un mejor entendimiento de su actividad productiva y su potencial, promoviendo la madurez empresarial y la cultura de planeación y previsión.

### *Sostenibilidad ambiental*

El uso inadecuado de desechos y subproductos lácteos en la industria representa una seria amenaza para el medio ambiente en el país y un riesgo reputacional para la cadena, y a su vez una oportunidad en materia de economía circular y sostenibilidad. En particular, el aprovechamiento del lactosuero, subproducto que se obtiene durante el proceso de fabricación de quesos, de propiedades nutricionales y funcionales excepcionales que al ser desechado se convierte en una sustancia gravemente contaminante para el

medioambiente de las zonas procesadoras, representa una oportunidad para la generación de alternativas alimentarias sostenibles de alto valor nutricional, y para superar este grave problema ambiental para la industria. Algunas de sus aplicaciones podrían tener lugar en la industria de bebidas, yogures, quesos untables, embutidos, confitería y la industria farmacéutica.

### *Consumo interno*

De acuerdo con el MADR a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de Leche, el consumo per cápita de leche en Colombia se ha mantenido en cerca de 148 litros/año, valor que se encuentra por debajo de la recomendación de 170 litros/año de organismos como la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este hecho, según el CNL, representa una oportunidad de crecimiento del 25%, sobretodo en poblaciones de estratos más bajos (estrato 1: 36 litros/año; estrato 2: 52 litros/año; estrato 3: 85 litros/año), representando una oportunidad no sólo para incrementar el consumo de leche y desarrollar productos para mercados segmentados, incluyendo los de la base de la pirámide, acorde con su poder adquisitivo (productos regionales como queso costeño, cuajada, quesos artesanales, etc.), sino para llenar la brecha de consumo con productos fabricados en el país como sustituto a las importaciones (caso leche en polvo). Los productos lácteos son, por lo general, costosos y se constituye en una oportunidad para innovar en formatos y enseñar a tomar leche y consumir quesos. Iniciativas como el Cluster Lácteo de la Cámara de Comercio de Bogotá-región se encuentran trabajando en la promoción al consumo interno de leche con la academia, colegios y organizaciones panamericanas de lechería dirigidas a familias de trópico alto. Así mismo, el consumo interno convierte a la actividad lechera en una oportunidad en procesos de reinserción tras la firma del tratado de paz, al generar flujos de ingresos frecuentes para los campesinos que estuvieron vinculados con actividades ilícitas, y permitir la diversificación de cultivos para sus ingresos.

### *Nuevos mercados*

Si bien Colombia no se caracteriza por ser un país exportador de productos lácteos, existen oportunidades para incrementar las participaciones en mercados externos, incluyendo la promoción de exportación y apertura de mercados para productos típicos o regionales reconocidos como pan de arroz (origen Meta), achiras (origen Huila) y diabolines (origen Sucre), los cuales utilizan productos lácteos como su principal materia prima, el quesadillo, y productos con denominación de origen como queso pera, queso caquetá y queso Paipa. Así mismo, el desarrollo de leches funcionales y de productos ecológicos o amigables con el medio ambiente con sellos verdes y certificaciones pueden representar oportunidades de acceso a nuevos mercados y de diferenciación en el mercado nacional e internacional tanto para los industriales que ya cuentan con el acervo tecnológico como para los pequeños empresarios que requieren ser más competitivos y adquirir experiencia y capacidad exportadora. Para el país representa una oportunidad para continuar afianzando temas de calidad composicional e higiénica.

## 3. Cadena de Cacao

### 3.1 Descripción

El sector cacaotero es uno de los sectores agrícolas más promisorios del país y una de las apuestas claves del gobierno como cultivo no tradicional vinculando a más de 53,000 familias en su mayoría de pequeños productores en economía campesina (+95%) en 30 departamentos y 422 municipios del país, en un promedio de 3has de cultivo de cacao con un tamaño de predio promedio de 13 has. De acuerdo con la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) y la Cadena de Cacao del MADR, se estima que la proporción restante corresponde a cultivos superiores a las 10 has, las cuales hacen parte de fondos de inversión y otros capitales nacionales y extranjeros. De acuerdo con FEDECACAO y la UPRA, se estima hay más de 8,5 millones de has con aptitud media y alta para la siembra de cacao. El cacao se produce todo el año, gracias a la posición geográfica estratégica del país en zona tropical.

De acuerdo con FEDECACAO, en 2018 la producción de cacao ascendió a 56,587 toneladas, y viene en ascenso año a año, creciendo en un 62% particularmente a partir de 2011 y con un valor de producción cercano a los 400,000 mil millones de pesos. El cultivo de cacao cuenta con 176,050 has sembradas, con las mayores áreas sembradas en Santander (32%), Antioquia (8,4%), Nariño (8%), Arauca (7,95%), Norte de Santander (6,83%), Huila (6,70%) y Tolima (6,41%). Los principales departamentos productores son Santander (41,45%), Antioquia (8,63%), Arauca (7,87%), Tolima (7,22%), Nariño (5,94%), Cesar (3,34%) y Meta (2,83%), con productividades promedio de 400 kg/ha. Arauca es el departamento con mayores productividades, con 660 kg/ha. El país está creciendo en el número de has sembradas en 10-15% anual. El precio promedio por kg en el mismo año fue de \$6,155.

En materia social, es un cultivo que se mantiene vigente como uno de los cultivos prioritarios en materia de sustitución de cultivos ilícitos, consolidación de territorio y desarrollo en zonas rurales y de economía familiar, sembrándose prácticamente en las mismas condiciones agroecológicas de la coca, convirtiéndolo en un sustituto natural, generando bienestar económico y fortaleciendo la seguridad alimentaria con cultivos transitorios como el plátano. De acuerdo con las estimaciones del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), se estima que las zonas afectadas por el conflicto representan cerca del 77% % del área sembrada con cacao. A pesar de estar localizado en zonas remotas de difícil acceso y de precaria infraestructura vial, su naturaleza no perecedera permite su almacenamiento durante varios meses, contando con un mercado asegurado. Colombia se constituye en un país productor, consumidor y exportador de cacao. Según FEDECACAO, se estima que la cadena genera cerca de 200,000 empleos, con 85,000 empleos directos rurales permanentes (2 empleos por hectárea) y 28,000 correspondientes a la industria de procesamiento. En materia ambiental, el cacao en Colombia es un cultivo amigable con el medio ambiente y el productor, cultivándose en sistemas agroforestales con árboles de cacao, cultivos transitorios, maderables y otras especies, diversificando sus ingresos y permitiendo la captura de gases invernadero. El cultivo favorece la conservación de los suelos, así como la población de fauna y flora, y el manejo de plagas y enfermedades puede realizarse de manera manual sin necesidad de realizar inversiones significativas por parte del productor.



De acuerdo con la Organización Internacional de Cacao (International Cocoa Organization-ICO), el 95% de las exportaciones colombianas están clasificadas como de *cacao fino de aroma (CFA)*<sup>3</sup>, distinción que sólo tiene el 5% del grano mundial. Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela producen el 70% del cacao fino y de aroma del mundo, ofreciendo atributos atractivos para el mercado internacional por su punto de acidez y equilibrio, excelente aroma, y granos finos y suaves. De acuerdo con PROCOLOMBIA, las exportaciones de cacao en grano ascendieron a 7,056 toneladas, representando menos del 1% de las exportaciones globales, y las de productos semielaborados y elaborados 13,000 toneladas. El cacao fue exportado a México (28%), Malasia (22%), Canadá (9%), España (8%), Bélgica (6%) y Países Bajos (6%). Por su parte, las importaciones de cacao sumaron 670 toneladas en 2018, representando una disminución del 86% con respecto al 2016.

### 3.2 Mapeo de Actores

La cadena de cacao está compuesta en su mayoría por pequeños cacaocultores (95%), representados por los gremios FEDECACAO y la Red Cacaotera, con el apoyo institucional del MADR y el Consejo Nacional Cacaotero. Dos compañías de trayectoria en el país (+100 años) compran más del 80% de la producción nacional. USAID y la Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) de Suiza han sido financiadores destacados de la cadena. El ecosistema de actores involucrados en la cadena de cacao en Colombia incluye a los siguientes grupos de interés:

#### *Eslabón primario*

Compuesto por productores, cooperativas y asociaciones de productores de cacao en grano (+53,000). Realizan labores de preparación de terreno, siembra, poda, renovación, fermentación, secado y transporte. Los productores poseen en promedio 3 hectáreas, con bajos niveles de tecnificación y productividad.

#### *Eslabón de acopio, intermediación y transporte*

Corresponden a los acopiadores regionales de cacao quienes acopian volúmenes para entregar posteriormente a la industria.

#### *Eslabón de industria, procesamiento y transformación*

Representa a las empresas que transforman y dan valor agregado al cacao en grano en forma de productos elaborados y semielaborados como manteca de cacao, cacao en polvo, coberturas, confitería, etc. Se estima que la demanda nacional consume el 80% de la producción, principalmente en cabeza de dos compañías-Casa Luker y Compañía Nacional de Chocolates, quienes utilizan el cacao como materia prima para la producción de productos manufacturados de confitería y chocolate de mesa y taza, principalmente para el mercado doméstico. El precio nacional depende directamente del precio internacional de la bolsa de Nueva York, siendo de 8 a 16% menos la diferencia pagada al productor. Dichas empresas asumen los costos de logística y almacenamiento. Otras empresas del sector son: Colombina, Triunfo, Gironés, etc.

---

<sup>3</sup> De acuerdo con ICO, diversas combinaciones de criterios son utilizadas para evaluar la calidad del CFA, tales como origen del material genético, morfología de la planta, características de sabor de los granos de cacao producidos, características químicas de los granos de cacao, color de los granos y las semillas de cacao, grado de fermentación, secado, acidez, entre otros. Los sabores finos incluyen frutas (frescas y doradas, frutas maduras), notas florales, herbales y de madera, notas de nueces y caramelos, así como bases de chocolate ricas y equilibrada.



### *Eslabón de comercialización y exportación*

Este eslabón realiza el control de calidad, tamizado de impurezas, transporte del grano, certificaciones y estrategias de diferenciación del cacao para mercados internacionales.

### *Institucionalidad, gremios, cooperación e I&D*

Se constituye en un eslabón transversal que incluye a los actores institucionales que desarrollan, monitorean y apoyan las políticas sectoriales, a la representación gremial, centros de investigación y desarrollo y agentes de cooperación internacional de la cadena. Entre ellos se encuentran:

- i. *Institucionales:* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y Secretarías de Agricultura/Consejo Nacional Cacaotero, ICA, Cancillería de Colombia/Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)-Escuela Nacional de Confeitería y Dulcería y la Escuela Nacional de Chocolatería, Consejería Presidencial para la Competitividad de la Presidencia de la República, Instituto Nacional de Metrología (INM), Vicepresidencia de la República, AGROSAVIA, CIAT, UPRA, APC, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, incluyendo entidades adscritas como PROCOLOMBIA, INNPULSA y el Programa de Cacao y sus Derivados de Colombia Productiva.
- ii. *Gremios:* FEDECACAO, el cual representa a cerca de 39,000 afiliados en 22 departamentos; Asociación Nacional Cacaotera de Colombia (Red Cacaotera), la cual agremia a más de 100 organizaciones y 30,000 familias en 21 departamentos que producen el 35% de la producción nacional (21,000 ton); Cámara de la Industria de Alimentos de la ANDI, compuesta por más de 54 grupos empresariales que representan la mitad del mercado de alimentos procesados en Colombia.
- iii. *Cooperación internacional:* Entre los cooperantes que han invertido recursos para el desarrollo de la cadena cacaotera se encuentran la Unión Europea, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), Consejo Noruego, Gobierno de Canadá (por medio de SOCODEVI), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Swisscontact, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Kinóme (asesorías Francia), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en Colombia (ONUDD), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), Programa Colombia + Competitiva financiado por la Embajada Suiza, Cooperación Económica y Desarrollo SECO. Se destacan los siguientes proyectos: Programa “*Agroemprende Cacao*” financiado por la Embajada de Canadá que apoya a 55 cooperativas, buscando incrementar en un 30 % el ingreso de 5,000 familias en seis años en Putumayo, Meta, Boyacá, Santander y Antioquia, entre otros, fortaleciendo la siembra o renovación de mínimo 3,300 has bajo sistemas agroforestales, incluyendo cacao, plátano y maderables, y mejorando el acceso a nuevos mercados. Canadá invertirá cerca de US\$13 millones y el sector privado (Ecopetrol, Repsol, Gran Tierra, Mansarovar, Prodeco y la Compañía Nacional de Chocolates) invertirá la misma cantidad si se alcanzan los resultados esperados; Programa “*Efecto Cacao*”, financiado por USAID en alianza con Luker Chocolate, Enel, Fundación Saldarriaga Concha, Eafit y Fundación Luker para promover el desarrollo de comunidades en zonas campesinas con potencial de producción de cacao en Bajo Cauca, Urabá y Centro Sur del Huila, brindando oportunidades lícitas. La inversión total asciende a US\$35,1 millones por cinco años, y busca incrementar la productividad de cacao a través de dos cultivos ancla en Necoclí y en Huila, e intervenir 1,340 has con nuevas siembras y/o

rehabilitación de cultivos, con el fin de aumentar la productividad.

- iv. *Centros de investigación:* Si bien los acercamientos con la academia han sido más bien recientes, las universidades se constituyen en un grupo de interés relevante para la cadena. Entre ellos se encuentran la Universidad de los Andes, la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y la Universidad Nacional. Actualmente, hay interés, en fortalecer la estructura e investigación de materiales promisorios de cacao en las principales zonas cacaoteras del país. La evaluación, selección y propagación asexual de clones regionales de cacao de alto rendimiento, tolerantes a plagas y enfermedades, se constituye a corto y mediano plazo en una alternativa que permitirá incrementar la productividad de la finca cacaotera. Desde el año 2010, FEDECACAO con recursos del Fondo Nacional del Cacao, inició la conformación del primer panel de evaluación sensorial de cacao con el apoyo de la UNAD, y la construcción del laboratorio de evaluación física y sensorial de cacao. En 2011, FEDECACAO y la UIS inició el desarrollo del proyecto “Caracterización fisicoquímica, organoléptica, morfológica y funcional de materiales universales y regionales de cacao”, con el cual se apoyó la formación del panel de evaluación sensorial mediante entrenamiento específico en licor de cacao.

### 3.3 Marco Regulatorio

La cadena cacaotera cuenta con varios instrumentos de política dirigidos a mejorar la competitividad del sector, entre ellos:

- El primer Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena del Cacao y su Agroindustria fue suscrito en octubre de 2001 por el MADR y los diferentes actores de la cadena con el fin de compartir una visión estratégica de la cadena y desarrollar una cacaocultura moderna, competitiva y sostenible, y mejorar la calidad, la productividad y la rentabilidad. En febrero de 2002 se creó el Consejo Nacional Cacaotero para el desarrollo y seguimiento del Acuerdo, el cual asesora al MADR, consulta con los grupos de interés y genera programas de apoyo. A nivel local, en cada departamento existen los Comités Departamentales, con representantes locales de los grupos de interés.
- Mediante la Ley 811 de 2003 se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal y acuícola ante el MADR, como órgano oficial que traza la política de las cadenas. Es así como en la Resolución 329 de 2009, se reconoce la creación de la Organización de Cadena del Cacao y su Agroindustria, con el fin de promover y orientar el diseño de la política del cacao y su industria en Colombia, y el desarrollo integral del sector cacaotero colombiano.
- Así mismo, el MADR elaboró el Plan Decenal Cacaotero 2012-2021 que tiene como objetivo convertir al país en un jugador de clase mundial en el mercado de cacao fino y de aroma, y buscar no sólo incrementar la productividad, sino vincular nuevas familias y empresarios al cultivo, mejorar su calidad de vida y renovar y rehabilitar cultivos.
- El sector cuenta con el Fondo Nacional del Cacao (FNC), el cual es un fondo parafiscal administrado por FEDECACAO creado por ley para el recaudo y manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Cacaotero, y cuyo propósito es la financiación de programas y proyectos en áreas estratégicas de investigación, transferencia de tecnología y comercialización. El Gobierno Nacional a través del MADR contrata con la FNC la administración, recaudo e inversión de la Cuota de Fomento. Dicha cuota es del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta por kilogramo de cacao de producción

nacional. La liquidación se hace con base en el precio al cual se efectuó cada transacción (Ley 67 de 1983). Se estima que el Fondo asciende a 10 mil millones de pesos anuales.

- El Fondo de Estabilización de Precios de Exportación del Cacao, cuyo funcionamiento fue autorizado mediante el Decreto 1226 de 1989, tiene como fin financiar la estabilización de los precios de exportación, con el propósito de minimizar los riesgos de las fluctuaciones de los precios internacionales.
- La Estrategia Nacional para la Cadena de Cacao es coordinada por la Presidencia de la República, el MADR, MINCOMERCIO, Colombia Productiva, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la APC, y con la participación de aliados estratégicos como el Consejo Nacional Cacaotero, AGROSAVIA, el Instituto Nacional de Metrología (INM), PROCOLOMBIA y la UPRA, entidades públicas y privadas de la industria, academia y de Cooperación Internacional. La Estrategia esta facilitada y financiada por el Programa Colombia + Competitiva del Programa de Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza.
- El cacao es adicionalmente una de las cadenas priorizadas para el Plan de Ordenamiento de Producción del MADR, con el fin de con el fin de mejorar la productividad de los cultivos mediante la renovación de cultivos envejecidos y su rentabilidad reduciendo los costos de producción.
- El *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector Cacaotero* impulsado por la Vicepresidencia de la República fue firmado en agosto de 2019 y tiene como fin duplicar los indicadores del sector y elevar su contribución a la prosperidad nacional.
- En materia de inocuidad y calidad, MADR y el Ministerio de Salud mantienen una responsabilidad conjunta en la materia para el sector. INVIMA es la entidad encargada de la regulación de los productos derivados del cacao. Los decretos de trazabilidad aun no se encuentran reglamentados.
- La Agenda Nacional de Investigación es liderada por AGROSAVIA, con apoyo de extensionistas de FEDECACAO en materia de lineamientos técnicos.

### 3.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión

#### *Modelo productivo*

La productividad es el principal desafío de la cadena cacaotera, la cual tiene el reto de renovar cerca de 70,000 has con envejecimiento avanzado o improductivas, equivalente a casi el 40% de las has sembradas para incrementar la productividad y la oferta exportable de manera significativa, teniendo en cuenta los perfiles sensoriales de los árboles de cacao que pudieran tener características de sabor y aroma apreciadas por el mercado internacional. Los costos de renovación están alrededor de \$4 millones por hectárea. Se estima que para que una familia pueda contar con ingresos dignos de 1.5 salarios mínimos legales vigentes (SLMV), se necesitan como mínimo 3.5 has con densidades de 900 árboles y producir cerca de 1,000kg/ha<sup>4</sup>, distando del rendimiento promedio actual de 400 kg/ha. En el cultivo del cacao, cerca de 60% de los costos corresponden a mano de obra, usualmente familiar, los cuales son elevados dado el modelo productivo existente. El incremento de la productividad y la calidad mediante la identificación de compradores ancla y canales de comercialización que puedan jalonar el desarrollo de la cadena, se constituye en una oportunidad para transformar al sector y construir economías de escala con inversiones sostenibles, generar fuentes de ingresos y oportunidades rentables para la reconversión de cultivos ilícitos con alto impacto en los territorios, mayores flujos de caja, y fortalecer la seguridad alimentaria de los cacaocultores. Así mismo, se convierte en una oportunidad para realizar inversiones en renovación, en conjunto con modelos innovadores de asistencia técnica con incentivos en productividad, sustitución y diversificación de

<sup>4</sup> Información confirmada por ejercicios realizados por Swisscontact, Ministerio de Agricultura y Palladium.

cultivos (con transitorios como maíz, frijol, plátano, frutas, etc.), con modelos agroforestales que permitan la captura de CO<sub>2</sub> para la colocación de bonos de carbono. Actualmente, y mediante el Pacto por el Crecimiento del Sector Cacaotero, se tiene proyectado para 2020 contar con recursos el Fondo Nacional del Cacao para asumir los costos de renovación de 2,186 has, reflejando una oportunidad en materia de co-financiación, y de apoyo a la sustitución de 50.000 has de cultivos ilícitos. Así mismo, se constituye en una oportunidad para materializar el acuerdo de Cacao, Bosques y Paz de Sustainable Trade Initiative (IDH), suscrito entre actores públicos y privados en 2018 para promover la protección y restauración de los bosques en la cadena de suministro del cacao en Colombia. La iniciativa se implementa actualmente en Costa de Marfil y Ghana (productores de cerca del 60% del suministro anual mundial de cacao), y en Colombia, donde el cacao es visto como una oportunidad para apoyar el proceso de paz.

### *Diferenciación y posicionamiento*

El cacao de fino aroma y sabor (CFA) representa una oportunidad de diferenciación para Colombia, teniendo en cuenta que sólo el 5% de la producción mundial de cacao (200,000 toneladas por año), corresponde a esta clasificación, y que el 95% de las exportaciones del país están catalogadas como CFA. La demanda de cacao fino y de aroma es creciente a nivel mundial, en donde el mercado de gama alta es el segmento de más rápido crecimiento en el mercado del chocolate debido a la expansión de productos especiales o de chocolate Premium. Países consumidores tradicionales de cacao en la Unión Europea (UE) como Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido, así como Japón, son los principales en materia de consumo de CFA.<sup>5</sup> Es aquí donde Colombia tiene la oportunidad de especializarse en la producción de cacao premium de alta calidad, y diferenciarse con la producción de cacaos especiales por regiones, ofreciendo microlotes con calidades superiores y características exclusivas accediendo a nicho de mercado con precios preferenciales, como mecanismo de generación de valor y fortalecimiento a la situación de los pequeños productores. Este hecho implica mejorar la infraestructura de los cacaocultores y los procesos de asistencia técnica y de mejoramiento de calidad del grano en las labores de poscosecha, las cuales son determinantes para resaltar las características organolépticas del grano (color, aroma y sabor). Así mismo, y de la mano con el planteamiento anterior, el posicionamiento del cacao colombiano con cacaos de origen y CFA con narrativa e historia cobra especial importancia en países consumidores y para abrir nuevos mercados, en donde la sustitución de cultivos juega, de nuevo, un papel fundamental, como actividad que permite a su vez rentabilidad y progreso. FEDECACAO y el MADR se encuentran trabajando en el posicionamiento y fortalecimiento del desarrollo de la marca de cacao colombiano “María del Campo”, ejercicio similar al realizado con Juan Valdez en café, así como en la solicitud de la denominación de origen y la adhesión de Colombia a la International Cocoa Organization (ICCO).

### *Trazabilidad*

La trazabilidad en el cacao se constituye en uno de los factores más relevantes para el aseguramiento de la inocuidad y la sostenibilidad de la actividad garantizando el conocimiento de la trayectoria del producto a lo largo de la cadena de suministro desde el productor hasta el consumidor final. En este sentido, cobra especial importancia el cumplimiento de los niveles máximos de cadmio (Cd) en cacao de la Unión Europea que entró en vigor desde enero de 2019, como instrumento para aumentar las exportaciones del cacao colombiano, en particular para pequeños productores quienes son más vulnerables a estas restricciones de mercado. El cacao latinoamericano presenta niveles superiores de cadmio que el cacao producido en otras áreas del mundo, y de acuerdo con la UPRA, se estima que más de 20 municipios en Colombia tienen

---

<sup>5</sup> Información obtenida del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo [www.cbi.nl](http://www.cbi.nl).

problemas de cadmio. El país cuenta con la Estrategia Nacional de Cadmio en Cacao, liderada por la Consejería Presidencial para la Competitividad y Gestión Público – Privada de la Presidencia de la República en articulación con el MADR, Mincomercio, INM y Swisscontact, y actualmente se encuentra identificando materiales vegetales con asimilación de cadmio y trabajando en el estudio nacional georreferenciado para la determinación de cadmio en suelo. La estrategia requiere inversiones para fortalecer principalmente el componente de investigación e innovación, para la caracterización de territorios y productores y para la sensibilización en la implementación de mecanismos de trazabilidad.

### *Articulación*

La cadena requiere una mayor articulación público-privada, y en particular mayor organización de la cooperación internacional y de actores privados, la cual ha sido significativa y creciente en los últimos años, pero sin responder a necesidades establecidas por la cadena. Se constituye en una oportunidad para que el Consejo Nacional Cacaotero que lidera el MADR pueda apoyar en la estructuración de propuestas, canalizar las solicitudes y garantizar que la asistencia técnica prestada pueda llegar a los cacaocultores de las zonas más apartadas y remotas, en alianza con la APC.

## 4. Cadena de Café

### 4.1 Descripción

El café ha sido históricamente uno de los motores de la economía del país, siendo el principal producto agrícola de exportación, con \$2,615 millones de dólares FOB en exportaciones en el 2018, equivalentes a 765,080 toneladas métricas ó 12,751 sacos de 60kg (90% corresponde a café verde). El café es el sustento de más de 545,000 productores, en un 96% pequeños y con 1,3 has en promedio, y es cultivado en 22 de los 32 departamentos del país, generando oportunidades de desarrollo rural en más de 603 municipios que dependen de esta actividad. En materia económica, aporta el 22% del PIB agrícola y cerca del 0,7% del PIB del país, movilizandó cerca de 7 billones de peso al año por cosecha, según datos suministrados por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), gremio del sector cafetero que representa a los caficultores del país con más de 340 mil agremiados, garantiza su compra y apoya en la exportación a mercados internacionales.

Según la FNC, el país cuenta con cerca de 887,410 has de café con rendimientos promedio de más de 1,15 ton/ha, distribuidas principalmente en Huila (17%), Antioquia (14%), Tolima (13%), Cauca (11%) y Caldas (8%), y 664,500 fincas. Como actividad agrícola, es la mayor generadora de empleo en zonas rurales del país, generando más de 2 millones de empleos (900 mil empleos directos), según datos del MADR. Colombia exporta cerca del 93% de su producción, que en 2018 ascendió a 13,566 sacos de café verde de 60kg. El 82% de las exportaciones fueron canalizadas por particulares y el 18% por la FNC, con destino a Estados Unidos (45%), Unión Europea (26%, con Alemania, Bélgica e Italia a la cabeza), Japón (8%), Canadá (7%) y Corea del Sur (4%). El valor de las importaciones fue de 844 sacos de 60 kg, provenientes en su mayoría de Brasil, Perú, Ecuador y Honduras. Colombia es el tercer productor mundial de café después de Brasil y Vietnam y el segundo a nivel latinoamericano, y el mayor productor mundial de café arábigo suave lavado. De acuerdo con PROCOLOMBIA, el 100% del café nacional es de la variedad arábica, ofreciendo mayor acidez, suavidad, calidad en la infusión, aroma intenso y menor concentración de cafeína. De acuerdo con la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ASOEXPORT), 10% de las exportaciones globales fueron de cafés suaves colombianos, y los mayores importadores son Starbucks Coffee, Neumann Kaffee Gruppe, Mitsui & Co, The Folger Coffee Company y Olam.

La caída de los precios internacionales del café, los cuales son calculados diariamente con base en la cotización de cierre en la Bolsa de Valores de Nueva York, en conjunto con la sobreoferta del grano en el mercado mundial, ha tenido en vilo a los caficultores, quienes se enfrentan a la volatilidad de los mercados internacionales, percibiendo precios por libra durante varios meses consecutivos de menos de US\$1 dólar. Actualmente, se estima que cerca de 25,000 familias están migrando a otras actividades como la producción de aguacate, cítricos o turismo, lo cual se ha visto reflejado en la reducción de áreas cafeteras en el país. En materia ambiental, el sector cafetero y en particular la zona cafetera del país conformada por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, se ha vuelto cada vez más vulnerable a los cambios climáticos, con sequías y épocas de lluvia más intensas e impredecibles, así como a las plagas (broca) y enfermedades (roya), poniendo en peligro sus medios de subsistencia y comprometiendo la calidad del grano y productividad de las fincas, y transformando la manera de sembrar y cosechar, forzando a algunos cafeteros a cambiar al cultivo del cacao como alternativa en zonas cafeteras bajas (Valle, Caldas, Antioquia, Santander, Nariño, etc.). Por otra parte, el sector se encuentra trabajando en la disminución de consumos de agua y en la protección

de las fuentes hídricas, ahorrando al año cerca de 850 millones de litros de agua mediante la utilización de métodos como despulpado sin agua, transporte de pulpa sin agua, entre otros.

Colombia produce *cafés especiales* de alta diferenciación por su origen, forma de cultivo y beneficio los cuales son, de acuerdo con la FNC, cafés de características excepcionales, provenientes de regiones específicas y producidos de manera sostenible que la diferencia de los cafés convencionales, y por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar un precio superior. Dentro de esta categoría se encuentran los Cafés de Origen (provenientes de una finca o región con atributos únicos en sabor y aroma), los Cafés Sostenibles (aquellos que involucran procesos de certificación y cumplimiento de estándares sociales y ambientales y/o códigos de conducta como Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance/UTZ, Nespresso AAA, 4C, etc.) y los Cafés de Preparación (de características especiales por su tamaño y forma, y los que satisfacen las preferencias de un cliente en particular). De acuerdo con PROCOLOMBIA, se estima que hay más de 149 empresas exportadoras de café verde y 79 de derivados del café.

## 4.2 Mapeo de Actores

La cadena cafetera cuenta con 96% de pequeños caficultores, representados en su mayoría por la FNC en materia productiva y ASOEXPORT en materia de exportaciones. La FNC, como entidad privada, cuenta con el Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFÉ) en materia de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología, y el Congreso Nacional del Café como máxima instancia de decisiones del gremio, a diferencia de otras cadenas cuyo espacio de deliberación recae sobre el MADR. El ecosistema de actores involucrados en la cadena de café en Colombia incluye a los siguientes grupos de interés:

### *Eslabón primario*

- i. Productores de café: caficultores en su mayoría de pequeña escala, representados en gran parte por la FNC, quienes en conjunto con el apoyo directo del MADR garantizan la asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología a los caficultores. Según la FNC, el 95% de los productores tiene entre 0 y 5 has, 4% entre 5 y 10 has y 1% más de 10has. Realizan labores de selección de semilla y material vegetal, siembra, mantenimiento, cosecha, recolección, beneficio y secado.
- ii. Asociaciones de caficultores: ascienden a más de 600 y actúan como intermediarios entre los caficultores y las cooperativas, asociados principalmente para asuntos comerciales y proyectos, entre otros.
- iii. Cooperativas de caficultores: existen 33 cooperativas de la FNC con puntos de red de compra encargadas de recoger, comprar y pagarle en efectivo a los caficultores, garantizando la compra permanente del café a precios de mercado, en lugares cercanos a sus fincas. Las cooperativas mantienen relaciones de carácter comercial y financiera con la FNC como exportador.

### *Eslabón de comercialización y exportación*

Eslabón en el cual se genera la agregación de valor por medio de la calidad con la producción de cafés especiales con perfiles de tazas diferenciales, y en donde las cooperativas entran en contacto con la Gerencia comercial de la FNC, con Almacafé (operador logístico de la FNC para la comercialización interna e interna), o con otros exportadores para las exportaciones de café. ASOEXPORT comercializa cerca del 76% de las exportaciones de café y la FNC cerca del 22%, asegurando el cumplimiento de la normatividad



aplicable a la exportación de café colombiano (incluye a compañías como Nestlé, Olam, Colcafé y Louis Dreyfus). Así mismo, las tiendas de Juan Valdez son parte de la estrategia de comercialización de la FNC, con el fin de generar mayor valor agregado al café colombiano con más de 320 tiendas en el mundo.

### *Institucionalidad, gremios, cooperación e I&D*

Se constituye en un eslabón transversal que incluye a los actores institucionales que desarrollan, monitorean y apoyan las políticas sectoriales, a la representación gremial, centros de investigación y desarrollo y agentes de cooperación internacional de la cadena. Entre ellos se encuentran:

- i. Institucionales: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)/Cadena de Café, ICA, Cancillería de Colombia/Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Vicepresidencia de la República, AGROSAVIA, SENA, UPRA, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, APC, MINCOMERCIO, incluyendo entidades adscritas como PROCOLOMBIA, INNPULSA y el Programa de Cafés Especiales y Derivados de Colombia Productiva.
- ii. Gremios: FNC, ASOEXPORT, Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).
- iii. Cooperación internacional: USAID, AECID, PNUD, FAO, ACDI-VOCA, Agencia Coreana para la Cooperación Internacional (KOICA), entre otros.
- iv. Centros de investigación: El Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFÉ) está a cargo de la investigación y desarrollo para mejorar la competitividad del sector (estudios genéticos, investigación sobre la cosecha, el beneficio y la calidad, entre otros).

### 4.3 Marco Regulatorio

La cadena cafetera cuenta con varios instrumentos de política dirigidos a mejorar la competitividad del sector, entre ellos:

- El Acuerdo por la Prosperidad Cafetera (APC) 2010-2015 se constituyó en la carta de navegación para la política cafetera con miras a lograr la sostenibilidad de los cafeteros y sus familias, promoviendo el acceso a crédito, capacitación, tecnología y mercados.
- Documento CONPES 3139 de Estrategia de Apoyo al Sector Cafetero, el cual busca fortalecer la coordinación con el sector privado y mejorar la eficiencia de la caficultura y de sus instituciones.
- En el Artículo 86 de la Ley 1485 de 2011 se determinaron como actividades elegibles de gasto, dentro de las transferencias de recursos del Presupuesto General de la Nación al Fondo Nacional del Café administrado por la Federación Nacional de Cafeteros, aquellas destinadas a la implementación de instrumentos que permitan garantizar la sostenibilidad del ingreso de las familias cafeteras y el acercamiento de los cafeteros a herramientas tecnológicas dirigidas a la mitigación de los riesgos inherentes a su actividad productivas.
- Ley 798 del 2003 en la cual se aprueba el Convenio Internacional del Café con el fin de promover la cooperación internacional, foros de consultas para establecer equilibrio entre la oferta y demanda mundial de café y con el sector privado, la transparencia del comercio internacional del café, la caficultura sostenible, entre otros.
- Ley 9 de 1991 en donde se establece la Contribución Cafetera a cargo de los productores de café, destinado al Fondo Nacional del Café (FoNC), con el propósito de obtener beneficios como la garantía



de compra de la cosecha, asistencia técnica, control de calidad, apoyo en investigación y labores de promoción y comercialización, entre otros. El Fondo fue creado por el Decreto 2078 de 1940 como una cuenta parafiscal administrada por la FNC y cuyos recursos son destinados para la adquisición del café necesario para atender los compromisos internacionales y para el servicio de operaciones de crédito que se realizan con el mismo fin. El Fondo está compuesto principalmente por la contribución cafetera pagada por cada libra de café exportado (US\$0,06 para café verde; US\$1,08 para café tostado; US\$0,48 para café soluble; 0,36 para extracto de café).

- Los caficultores cuentan con la cédula y tarjeta cafetera inteligente a partir del 2006 y en asocio con el Banco de Bogotá, la cual es la identificación gremial ante le FNC que opera como mecanismo esencial de bancarización y pago (388,908 caficultores bancarizados según la FNC a 2019).
- Resolución 001 de 2002 del Comité Nacional de Cafeteros que regula el registro de trilladoras, tostadoras y fábricas de café soluble; Resolución 005 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros que reglamenta los trámites de inscripción y administración del Registro de Exportadores de Café de la FNC; Resolución 01 de 1999 (Café tostado y molido) y la 04 de 2015 por medio de la cual se modifica la Resolución 01 de 1999 y Resolución 2 de 2016 (café verde en almendra) que establecen la normatividad de calidades para el café de exportación.

#### 4.4 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión

##### *Rentabilidad*

La caída de los precios internacionales del café, las fluctuaciones del mercado y las pérdidas de producción por fenómenos climáticos han puesto en jaque la transferencia de ingresos al productor cafetero y la sostenibilidad del negocio. Los costos de producción, principalmente la mano de obra y la fertilización e insumos, son elevados a comparación de Brasil y Vietnam, dejando bajos márgenes para el café verde, y generando un incentivo para migrar a otras actividades productivas más rentables y eficientes en materia de costos, incluyendo actividades ilícitas. Dichas estructuras de costos de los pequeños productores con 1,3 has en promedio son sustancialmente distintas de los grandes productores. Así mismo, los precios del mercado en ocasiones tampoco cubren los costos de producción, y las prácticas en beneficio tradicionales y con poca mecanización contribuyen a las bajas productividades sobre todo en los pequeños productores. La coyuntura actual genera oportunidades para la diversificación del café y generación de ingresos con pequeños productores, principalmente en la producción de cafés especiales, que gracias a sus características únicas de sabor dadas por geografía y microclima y prácticas en beneficio, permiten abrir nuevos mercados para el pequeño productor aparte del mercado de café verde en grano, mejorando sus ingresos y calidad de vida, y diferenciándose en mercados donde la premisa es la alta calidad afianzando economías de escala. Se estima que la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) en términos de volumen de este mercado es de 8,3%, y según CBI, Europa es el mercado más grande e importante para los cafés especiales, teniendo un número creciente de consumidores dispuesto a pagar más por cafés de alta calidad con puntajes de catación superiores a 80, por cafés con una historia relacionada con su origen, provenientes de microlotes, o que cumplen con estándares de calidad ambientales y sociales. Este hecho se ve reflejado en el creciente número de cafeterías, pequeños tostadores, pequeñas marcas locales y baristas en Europa, y por el hecho de que grandes compañías comercializadoras estén ampliando su portafolio con cafés especiales (Neumann Kaffee Gruppe -NKG, Olam Specialty Coffee, Falcon Specialty, etc.). En ese sentido, las inversiones en regiones especializadas para producir café de origen y sostenible podrían jugar un papel fundamental para desarrollar esas líneas de productos, así como el

aprovechamiento del reconocimiento y la reputación de Colombia como país cafetero por excelencia y de buena calidad para crear narrativas ligadas a orígenes y desarrollar campañas de posicionamiento. Los programas de cafés especiales obligan al sector a desarrollar buenas prácticas con productores para crear valor agregado a su café y a diversificar con otros cultivos y actividades (banano, aguacate, plátano, turismo) para cubrir sus necesidades de capital de trabajo por fuera de los meses de cosecha, dadas las inversiones requeridas en materia de beneficio, procesos y protocolos para cumplir con las especificaciones de calidad requeridas en los mercados internacionales. De la misma manera, fortalece los procesos de formalización laboral permitiendo que los productores y trabajadores tengan acceso al régimen pensional y a seguridad social. Así mismo, la producción de cafés con valor agregado incluyendo los cafés tostados en origen, así como de productos derivados del café como cafés procesados y liofilizados, capsulas de café, bebidas de café y energizantes, productos de belleza, entre otros, se constituye también en oportunidades potenciales de diferenciación, rentabilidad y posicionamiento. De igual manera, el énfasis en la producción de cafés especiales permitiría abordar el reto del relevo generacional, el cual aqueja gravemente al sector, presentando oportunidades para que los jóvenes encuentren en el campo oportunidades de vida rentables con inclusión de nuevas tecnologías (reduciendo significativamente los costos y el uso intensivo de mano de obra, costos de procesos de cosecha y beneficio), y con calidad de vida. De acuerdo con el DANE, sólo el 21% de las personas que viven en el campo corresponde a menores de 35 años, representando una oportunidad para que el sector cafetero como sector líder en el agro colombiano pueda convertirse en modelo de innovación para los jóvenes, fortaleciendo a instituciones como CENICAFÉ, y permitiendo la sucesión de caficultores que superan los 50 años. De manera paralela, y de acuerdo con INNPULSA, en regiones tradicionalmente productoras como en Quindío y Antioquia, se están generando oportunidades de inversión en actividades turísticas y aviturismo alrededor del cultivo del café difundiendo la cultura cafetera y aprovechando que Colombia cuenta con la mayor diversidad de aves del mundo.

### *Consumo interno*

Si bien de acuerdo con la FNC el consumo interno actual de café en Colombia es cerca de 2,2kg per cápita, el mercado doméstico ha mostrado incrementos importantes cercanos al 4%, doble del crecimiento mundial, reflejando espacio para el crecimiento de consumo de café en el país como mecanismo para viabilizar y potencializar la rentabilidad del cultivo y mitigar los riesgos relacionados con los precios internacionales. Actualmente, organizaciones como la ANDI, la FNC y ASOEXPORT han diseñado campañas de promoción de consumo interno, en donde principalmente los jóvenes representan un mercado potencial y de crecimiento, en conjunto con las marcas Premium en hogares. Se estima que las ventas anuales de café para consumo interno superan los 3.5 billones de pesos.

### *Financiamiento*

El sector cafetero representa una oportunidad en materia de mecanismos innovadores para el financiamiento de la caficultura, entre ellos el aseguramiento de las ventas de café a futuro, las cuales según la FNC, hoy representan menos del 10% de las transacciones totales. De acuerdo con la Federación, el 50% de los caficultores manifiesta estar dispuesto a asumir los costos de dicho aseguramiento desde que sea un ejercicio rentable. Se constituye en una oportunidad para cambiar la caficultura de subsistencia por una caficultura empresarial, que sea más eficiente y articulada con herramientas de mercado y calidad, minimizando los riesgos en las fluctuaciones de precios para todos aquellos involucrados en la transacción. Así mismo, la FNC tendría interés en explorar la implementación de la Cédula de Producto Rural (CPR) en el sector cafetero en Colombia, mecanismo de prefinanciación de cosecha creado en Brasil, emitido por

productores y asociaciones con el fin de acceder a insumos durante la siembra y fijar un precio de venta de forma anticipada, representando una promesa de entrega futura de café, endosable y exigible por la cantidad y calidad de producto previsto en ella.

### *Sostenibilidad ambiental*

Empresas del sector enfocadas en cafés especiales manifestaron su interés en poder avanzar en proyectos de reforestación, sistemas agroforestales y compensación de carbono para evitar la erosión, los deslizamientos de tierra y la escasez de agua, y aumentar y diversificar los ingresos de los caficultores mediante proyectos ambientales que mejoren la productividad y calidad. En el sector cafetero, se destacan proyectos como *Pur Projet*, el cual fue implementado en Cauca y Nariño sembrando 297,000 árboles dentro y fuera de las fincas cafeteras.

## 5. Cuadro Comparativo de Cadenas e Indicadores

Indicador/Cadena	LÁCTEOS	CACAO	CAFÉ
<b>Ventaja comparativa y competitividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acervo tecnológico del sector.</li> <li>Capacidad de innovación y desarrollo de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición geográfica estratégica, producción todo el año.</li> <li>95% Cacao Fino de Aroma (CFA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones agroclimáticas óptimas para la producción de café.</li> <li>Reputación destacada del café colombiano.</li> </ul>
<b>Perspectivas de compradores internacionales y locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción orientada principalmente al mercado nacional.</li> <li>Tratados de Libre Comercio con EE.UU. y la UE restan competitividad.</li> <li>Costos de producción y logística poco competitivos.</li> <li>Precios regulados por el gobierno.</li> <li>Fiebre aftosa dificulta admisibilidad en mercados externos.</li> <li>Potencial exportador y apertura de mercados para productos regionales, leches funcionales y ecológicas de alto contenido funcional y con denominación de origen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción enfocada principalmente al mercado nacional.</li> <li>Alta demanda nacional de cacao para chocolate de mesa y taza.</li> <li>Alta demanda de CFA en mercados externos.</li> <li>Oportunidades potenciales con compradores internacionales ancla de CFA, dispuestos a pagar precios diferenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción orientada principalmente al mercado internacional.</li> <li>Crisis por caída de precios internacionales del café.</li> <li>Costos de producción elevados a comparación de otros países exportadores líderes.</li> <li>Consumidores dispuestos a pagar más por cafés de alta calidad (cafés especiales) con historias relacionadas con su origen, a comparación del café verde.</li> <li>Crecimiento potencial de consumo interno de café como mecanismo para viabilizar y potencializar la rentabilidad del negocio.</li> </ul>
<b>Oportunidad de crecimiento inclusivo, participación en el mercado y resiliencia de pequeños productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad asociativa débil.</li> <li>Alto nivel de informalidad.</li> <li>Necesidad de fomento de habilidades técnicas, empresariales y capacidad exportadora.</li> <li>Fortalecimiento de buenas prácticas ganaderas para la ganadería sostenible</li> <li>Potencial de crecimiento de mercado nacional con productos típicos.</li> <li>Potencial de incremento de consumo interno en estratos bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de renovación de has con perfiles sensoriales de exportación con asociaciones de productores.</li> <li>Co-financiación para sustitución y diversificación de cultivos ilícitos (con transitorios como maíz, frijol, plátano, frutas, etc.), y modelos agroforestales.</li> <li>Desarrollo de habilidades técnicas y empresariales.</li> <li>Posicionamiento de CFA con narrativa e historia (María la del Campo).</li> <li>Acceso limitado de cacaoautores a créditos e instrumentos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de crecimiento en producción de cafés con valor agregado incluyendo los cafés tostados en origen, así como de productos derivados del café (procesados, liofilizados, cápsulas de café, bebidas de café y energizantes, productos de belleza).</li> <li>Inclusión de jóvenes en el negocio con nuevas tecnologías.</li> </ul>
<b>Oportunidad de actualización (social, ambiental, económico)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con cooperativas para la construcción de centros de acopio, plantas enfriadoras y de procesamiento (altos costos de servicios públicos).</li> <li>Oportunidades para mejoramiento de productividad con adopción de tecnologías.</li> <li>Oportunidades para construir centros de Investigación y Desarrollo para MiPYMES lácteas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialización en producción de cacao premium de alta calidad y de origen para exportación.</li> <li>Mejoramiento de prácticas de cultivo.</li> <li>Alianzas para implementar modelos innovadores de asistencia técnica con incentivos en productividad.</li> <li>Oportunidades para captura de carbono y venta de bonos.</li> <li>Oportunidades para el mejoramiento de productividad,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la productividad con mecanización y mejores prácticas de cultivo.</li> <li>Diversificación de producción de café verde mediante la producción de cafés especiales e inversiones en regiones especializadas para producir cafés de origen y sostenibles.</li> <li>Oportunidad para desarrollar productos financieros para el productor (seguros de ventas de café a futuro, CPR).</li> <li>Oportunidades de inversión en proyectos de reforestación, sistemas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economía circular y mitigación del riesgo reputacional mediante la exploración del uso de lactosueros.</li> </ul>	<p>infraestructura y plantas de beneficio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades para implementar mecanismos de trazabilidad, en particular para el cadmio, y procesos de sensibilización.</li> </ul>	<p>agroforestales y de compensación de carbono en cultivos cafeteros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de inversión en actividades turísticas y aviturismo en fincas cafeteras.</li> </ul>
<b>Estructura de gobernanza del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Consejo Nacional Lácteo (CNL) es el órgano asesor del gobierno en materia de diseño de la política sectorial.</li> <li>76% del acopio y transformación formal de leche esta en manos de 5 empresas (Colanta, Alpina, Nestlé, Parmalat y Coolechera).</li> <li>82% de predios son de pequeños productores, 95% de las empresas registradas son PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones de cooperación y del sector privado no responden necesariamente a requerimientos de la cadena.</li> <li>Oportunidad para fortalecer al Consejo Nacional Cacaotero del MADR y articular acciones de cooperación con la APC.</li> <li>Casa Luker y Nacional de Chocolates cuentan con +80% mercado nacional.</li> <li>+95% de los cacaocultores son pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Congreso Nacional de Cafeteros es la máxima autoridad e instancia de deliberación del gremio.</li> <li>ASOEXPORT representa +80% exportaciones de café verde.</li> <li>La FNC representa a más del 60% de los caficultores.</li> <li>96% de los caficultores son pequeños.</li> </ul>
<b>Alineación y prioridad de políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena priorizada por los Pactos por el Crecimiento de la Vicepresidencia y por el Plan de Ordenamiento de la Producción del MADR, en línea con el CONPES lácteo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena priorizada por los Pactos por el Crecimiento de la Vicepresidencia y por el Plan de Ordenamiento de la Producción del MADR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena priorizada por los Pactos por el Crecimiento de la Vicepresidencia.</li> </ul>

Fuente: Basado en Alliances for Action methodology (según lo indicado en página 13 de ITC, MAFAP-FAO report on Ghana's Non Traditional Agri-Food Exports)

## 6. Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión Identificados para las Cadenas

### Asociatividad

La asociatividad fue identificada en las tres cadenas de manera unánime como uno de los factores decisivos para impulsar su competitividad, enfrentar los cambios estructurales y superar parte de sus desafíos actuales. Según el Censo Nacional Agropecuario, sólo el 10% de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) pertenece a algún tipo de esquema asociativo (cooperativa, organización de productores o gremio), y de éstas, 43% son pequeños productores. La asociatividad brinda legitimidad institucional y representatividad, capacidad de gestión, interlocución y se convierte en un instrumento para reducir la intermediación y bajos precios asociados e incrementar la formalización de proyectos productivos y empresariales. El fortalecimiento de las capacidades de asociación y de desarrollo cooperativo de los pequeños agricultores en las cadenas se convierte en una oportunidad para transformarlas de manera estructural y fortalecer su gobernanza. Así mismo, es un mecanismo que facilita su acceso a instrumentos financieros, ya que permite minimizar los riesgos para las partes, maximizar las fortalezas de los asociados, simplificar procesos y reducir costos, agregar volúmenes de producción para acceder a nuevos mercados, tener poder de negociación, acceder a servicios de asistencia técnica, realizar inversiones conjuntas en el tiempo (tecnología, equipos, maquinaria) y crear economías de escala. El fortalecimiento del modelo asociativo se constituye en un factor importante para el desarrollo de diversos productos agrícolas, con el fin de poder garantizar su competitividad, sostenibilidad en el largo plazo, capacidad de negociación, acceso a recursos y solidez de propuesta colectiva. De manera general, el programa de *Compras Públicas* representa también un potencial de mercado para los pequeños productores para fortalecer procesos asociativos e incidir en aspectos de la seguridad alimentaria, dinamizar las economías locales con mayores ingresos y empleos, y promover cadenas de abastecimiento más eficientes y sostenibles.

### Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial de los productores se constituye en una oportunidad para contribuir al aumento de la productividad y competitividad de las cadenas con modelos inclusivos y a la implementación de buenas prácticas en su actividad productiva, fortaleciendo sus habilidades y competencias empresariales y gerenciales (contabilidad, mercadeo y finanzas, calidad, organización y registros, producción, comercial, etc.), y técnicas. A pesar de que en dichas cadenas se observa que, por lo general, los pequeños productores no se consideran empresarios, éste hecho se considera como una oportunidad para generar programas de sensibilización para realizar acciones masivas a los pequeños productores en emprendimiento y competitividad, fortaleciendo encadenamientos productivos con calidad.

### Infraestructura vial y bienes públicos

La infraestructura juega un papel fundamental para el desarrollo del agro y la rentabilidad de las cadenas agropecuarias. La precaria infraestructura rural y carencia de vías secundarias y terciarias, son factores que inciden directamente en su competitividad, encareciendo los costos logísticos y de transacción, restringiendo su integración en los mercados, y desincentivando la inversión. Las inversiones en este rubro son fundamentales para viabilizar proyectos productivos de quienes producen con calidad en zonas remotas, con miras a fortalecer, en algunos casos, procesos de reinserción y reintegración con rentabilidad en el largo plazo.

# 7. Ecosistema Financiero

## 7.1 Composición

- El Decreto 2179 de 2015 establece por pequeño productor a la persona natural que posea activos totales no superiores a los doscientos ochenta y cuatro (284) salarios mínimos mensuales vigentes - SLMMV (\$235',184,994 equivalente a cerca de US\$71,000) en el momento de la respectiva operación de crédito. Deberá demostrarse que estos activos no excedan de ese valor, según balance comercial aceptado por el intermediario financiero, cuya antigüedad no sea superior a 90 días a la solicitud del crédito.
- En materia de criterios de clasificación de micro, pequeñas, medianas, y grandes empresas, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, expidió el decreto 957 de 2019 para la nueva clasificación de empresas con base en sus ingresos. Allí se estableció una nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias para los macro sectores productivos manufactura, servicio y comercio, el cual comenzará a regir a partir del 6 de diciembre de 2019. Para el sector agrícola, se aplicarán los rangos de manufactura, permitiendo fortalecer el alcance de los diferentes instrumentos de política pública, especialmente los enfocados en el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).<sup>6</sup>
- Según cifras de ASOBANCARIA (Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia), la cartera del sector agropecuario entre 2013 y 2018 creció a una tasa de 6,9% real, permitiendo apalancar una mayor cantidad de emprendimientos rurales. Según la Encuesta de Opinión Agropecuaria (EOA), el 67% de los empresarios del sector rural accede al crédito formal, 29% se financia con recursos propios y un 4% usa fuentes de crédito informales, evidenciando oportunidades de mejora. La encuesta también evidenció preferencias por acceder a créditos formales de bajo monto y a destinar parte de los recursos para enmendar dificultades en el comportamiento del ciclo de la actividad productiva y restricciones en su flujo de caja. Más del 30% de los empresarios presentó problemas con obligaciones, con morosidad relacionada directamente con pérdidas inesperadas por fenómenos climáticos y con la baja rentabilidad de su actividad productiva.
- Las instituciones financieras y crediticias gubernamentales y privadas han jugado un papel fundamental en el desarrollo de las cadenas láctea, cafetera y cacao, ofreciendo en ocasiones líneas de crédito específicas para ellas. Para el sector cafetero, se han destinado entre otros, recursos para realizar el cambio a semillas resistentes a la roya y para mejoramiento de la productividad. Para el sector lácteo se han otorgado créditos para silvopastoreo, capital de trabajo, compra de activos productivos, y procesos de agricultura por contrato, y para cacao para proyectos dirigidos a población vulnerable.

---

<sup>6</sup> Micro: Inferior o igual a 23.563 UVT (\$807'504.010); Pequeña: Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT (\$807,504.010-\$7,025.178.650); Mediana: Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT (\$7,025'178.650-\$59.512,082.550). La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) fijó en \$34.270 la Unidad de Valor Tributario (UVT), la cual se utiliza para el cálculo de impuestos que deben declarar y pagar personas naturales y jurídicas.

- Las cadenas cacao, lácteos y café cuentan con fondos de uso parafiscal que son administrados directamente por las entidades gremiales respectivas (FEDEGAN, FEDECACAO y FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS) que reúnan condiciones de representatividad nacional de una actividad agropecuaria y que hayan celebrado un contrato especial con el Gobierno Nacional, sujeto a los términos y procedimientos de la ley que haya creado las contribuciones respectivas.

El ecosistema financiero en el sector agrícola está compuesto principalmente por:

- Superintendencia Financiera de Colombia: Supervisa el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados. Regula y vigila a los bancos de primer y segundo piso.
- La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA): Es el gremio representativo del sector financiero colombiano.
- Bancos de segundo piso: Son bancos de fomento administrados por el gobierno que no operan con particulares, y cuyos programas de apoyo o líneas de financiamiento son realizadas a través de la banca comercial o entidades financieras para que éstas a su vez otorguen créditos a proyectos productivos con el fin de desarrollar sectores de la economía, fomentar actividades específicas y solucionar problemáticas de financiamiento regional o municipal.

En esta categoría se encuentran:

#### *Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO).*

Entidad vinculada al MADR que promueve el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural que estimulan la inversión, y que hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA) al administrar los recursos captados a través de los Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA)<sup>7</sup>. Adicionalmente, FINAGRO promueve el financiamiento para el sector y lleva cuenta de sus resultados. Los TDA son emitidos por la entidad y las hay de dos tipos: i. Clase A dirigidos a financiar créditos para los pequeños productores (DTF E.A. -4%); ii. Clase B que provee recursos para otros tipos de productores (DTF E.A. -2%). En el año 2018, estos títulos alcanzaron los \$9,4 billones, según el Informe de Gestión Sostenible 2018 de FINAGRO. Los recursos pueden ser colocados a través de tres carteras:

- Redescuento: colocaciones con recursos respaldados con TDA. Se usa en un 98% para pequeños productores;
- Sustitutiva: colocaciones con recursos que compensan la inversión en TDA con diferentes factores de ponderación. De acuerdo con FINAGRO, la banca destina cerca del 70% a esta cartera, la cual otorga créditos principalmente a productores medianos y grandes;
- Agropecuaria: Corresponde a los recursos propios de los intermediarios financieros. A octubre de 2019, y de acuerdo con las cifras reportadas por el MADR, los recursos totales del sistema financiero

---

<sup>7</sup> Los TDA son una inversión obligatoria realizada por los establecimientos de crédito y se constituyen en la principal fuente de financiación del sector (Resolución 3 de 24 de marzo de 2000 del Banco de la República). Las entidades financieras deben invertir el 5,8% de los recursos que tenga en depósitos a la vista y el 4,3% de los depósitos de inversión a plazo (netos de encaje) en TDA. Dichos títulos tienen madurez de un año y sus intereses son pagados de forma trimestral por parte de la entidad.



en crédito de fomento agropecuario o créditos FINAGRO ascendieron a octubre de 2019 a más de \$26,05 billones, con \$2,05 billones en café (7,89%, 61% a pequeños productores), \$1,41 billones en ganadería de leche (5,25%, 32% a pequeños productores) y 0,75 billones en cacao (2,92%, 53% a pequeños productores). Los créditos por sector fluctúan significativamente año a año en las tres cadenas. El Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) respalda los créditos redescontados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO con recursos propios de los intermediarios financieros vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia. Los dos instrumentos financieros más utilizados en el agro son el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) y la Línea Especial de Crédito (LEC)<sup>8</sup> que se utilizan principalmente para capital de trabajo (70%), inversiones en maquinaria, equipos, infraestructura, compra de tierras (10%) y normalización de cartera para consolidar pasivos (10%).

### *Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex).*

Banco de desarrollo que promueve el crecimiento empresarial y el fomento de las exportaciones de Colombia, con énfasis en Mipymes. Opera mediante la red de bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas de ahorro y crédito, ONG financieras y fondos de empleados. Uno de los principales retos que enfrenta Bancoldex es que aun cuando la entidad tenga recursos, no puede garantizar el acceso de los microempresarios a los créditos disponibles para su segmento, debido a que al operar mediante la banca comercial, cada banco cuenta con su propia política de riesgos y garantías, quedando por fuera del dominio de Bancoldex. Se presenta una oportunidad de la banca comercial para trabajar en inclusión financiera, y revisar aspectos de formalización y garantías. Así mismo, hay un reto cultural en materia de mitigación de riesgo y una oportunidad en materia de factoring<sup>9</sup> en el sector agrícola, ya que los productores o empresas del agro aun prefieren asumir el riesgo de pagarle a sus proveedores directamente que tener la responsabilidad de pagarle a un banco. En esta categoría se encuentran:

- i. *Bancos de primer piso*: Corresponde a la banca comercial/privada, y a las instituciones autorizadas para realizar operaciones de ahorro, financieras, hipotecarias y de capitalización, y que tienen relación directa con los clientes. En esta categoría se destaca el Banco Agrario como entidad financiera estatal vinculada al MADR que presta servicios bancarios al sector rural. Tiene la red de cobertura más extensa del país (749 sucursales) y financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, y el 90% de sus recursos corresponden a operaciones de TDA de redescuento. Otros bancos involucrados con el sector agropecuario son Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda, entre otros. Según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se estima que el 75% de los créditos del sector cafetero provienen del Banco Agrario, y que sólo 50% fueron sujeto de crédito (15% para refinanciación de la deuda, cerca del 60% para sostenimiento y 20% para nuevas siembras. Valor promedio de 10 millones). En cuanto al sector cacaotero, es el sector que más demanda recursos del sector agrícola y que más esta al día en recuperación de cartera.
- ii. *Prestamistas informales -“Gota a gota”*: Corresponde a los prestamistas que prestan dinero a tasas de usura, en ocasiones hasta cinco veces el monto solicitado, y de manera inmediata a los productores

<sup>8</sup> EL ICR fomenta inversiones que hacen más rentable, moderna y competitiva la actividad, y que contribuyen a la inserción de sus productos en el mercado nacional e internacional. Los incentivos oscilan entre el 20 % y el 40 % del valor de los proyectos. El LEC financia actividades como: cultivos de ciclo corto, hortalizas, frutales sin acceso a ICR y retención de vientres en ganadería bovina y bufalina en condiciones preferenciales.

<sup>9</sup> El factoring es una alternativa de financiamiento orientada principalmente a MIPYMES, que consiste en un contrato mediante el cual las empresas transfieren el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes y a cambio obtienen de manera inmediata el dinero en efectivo de esas operaciones con un descuento.

agrícolas, sin garantías ni avales. Esta práctica ilegal es una amenaza para la precaria economía de los productores agropecuarios rurales, sobretodo para los que se encuentran en áreas remotas o apartadas.

## 7.2 Factores de Cambio y Oportunidades de Inversión

### *Adaptación de instrumentos financieros*

Si bien el gobierno ha hecho esfuerzos importantes para aumentar la penetración en el sector agropecuario para llegar a las zonas rurales más remotas, las entidades financieras y crediticias deben adaptar los instrumentos financieros a las necesidades de la población rural agropecuaria y las Mipymes de las cadenas para hacerlos asequibles a dicha población y trabajar de manera conjunta con los intermediarios financieros para desarrollar productos adaptados a los ciclos productivos y necesidades de los productores. Gran parte de los entrevistados manifestó una oportunidad para conocer más de cerca al productor rural, y desarrollar un portafolio de soluciones más cercano y acorde con su realidad, en su lenguaje y con tasas diferenciales y plazos ajustados al ciclo de producción y al flujo de caja de su proyecto productivo para eliminar las barreras de financiamiento existentes, dado los altos costos financieros en los que incurren los productores. Así mismo, dicha oferta de servicios podría potencializarse a través de canales digitales, reduciendo costos operativos y aumentando la cobertura.

### *Garantías*

Muchos de los productores rurales no son sujetos de crédito al no contar con las garantías para el respaldo de la deuda, incluidos inmuebles, activos o títulos de tierras. Este último es crítico en el país, y se convierte en una limitante al no contar con escrituras o títulos que demuestren la tenencia legal del predio. En sectores como el cafetero, la Federación facilita la consecución de un certificado de sana posesión del predio, cuando los productores no tienen titularidad del registro público. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, sólo el 37,4% de los hogares rurales tiene acceso a la tierra, y de estos, más de la mitad (59%) presenta informalidad en la propiedad, y de acuerdo con el DANE, el 70% de las Unidades de Producción Agropecuarias (UPA) tiene menos de cinco hectáreas. Figuras como la Agricultura por Contrato se abren como una posible solución para cambiar la figura de la tierra como garantía del crédito, consistiendo en un acuerdo contractual entre la agroindustria/compradores y los productores, para el cultivo, cosecha y abastecimiento de productos agrícolas con entregas a futuro y características de venta y compra predeterminadas, con precios justos, ingresos estables, con materias primas de calidad y sin intermediación. El contrato en sí opera como colateral, con los siguientes principios como pilares del acuerdo: i. Términos contractuales acordados previamente entre las partes; ii. Acuerdos comerciales legalmente vinculantes; iii. Construcción de confianza entre las partes; iv. Sector público como facilitador para el encuentro de la oferta y la demanda. La Línea Especial de Crédito – LEC creada para este fin es “Coseche, Venda a la Fija”, línea más barata que se puede conseguir en el mercado para el crédito agropecuario (DTF – 1% para pequeños agricultores). El presupuesto para el 2019 es de 100 mil millones. La estrategia busca impulsar la productividad, crecimiento y rentabilidad de la actividad agropecuaria.

### *Educación financiera*

La educación financiera es un aspecto fundamental para que el país desarrolle su potencial agroindustrial y los pequeños productores cuenten con herramientas para mejorar su competitividad. No existe una cultura de ahorro y hay poca credibilidad en el sistema financiero. Según datos de ASOBANCARIA, cerca del

90% de los campesinos afirma no solicitar créditos por considerarlo engorroso (tiempos, trámites, gestiones, intereses altos) o porque les fue negado en algún momento. La educación financiera actualmente no está generando responsabilidad y no se está viendo del todo relegado el crecimiento o el impacto de las inversiones realizadas, las cuales en ocasiones se canalizan para otras necesidades diferentes de la actividad productiva, convirtiéndose en créditos de libre inversión. La oportunidad radica en la construcción de confianza y en los mecanismos de seguimiento para los productores en materia de crecimiento y productividad al realizar inversiones, y en la inclusión al sistema financiero formal mediante intermediarios no convencionales como microfinancieras, Fintechs, ONGs, cooperativas, entre otros, alineado con las políticas de FINAGRO.

## 8. Mapeo de Actores SAFIN

### *Palladium*

Empresa internacional de asesoramiento e implementador de recursos de cooperación de más de 2,000 personas con operaciones en 90 países, atendiendo clientes como DFID, USAID, AUSAID, entre otros. La empresa cuenta con experiencia en las tres cadenas agrícolas del estudio, identificando falencias en las cadenas y conectando a productores agrícolas con los mercados. Más recientemente, Palladium lideró la implementación del exitoso programa financiado por USAID *Alianza Cacao Perú*, alianza que representa el 70% de la industria, cooperativas y agricultores de cacao del país, incrementando los ingresos totales de las familias socias en 24% en tres años (60% de incremento por cacao), 29% las áreas de fincas y 25% los precios de venta/ha, y reduciendo los niveles de pobreza en 4%, entre otros. La Alianza introdujo un enfoque ecosistémico con visión de mercado para la cadena de cacao en un esfuerzo por garantizar que los antiguos productores de coca tuvieran la capacidad de generar un salario de apoyo familiar a partir de sus cultivos alternativos, lo que los saca de la pobreza y proporciona un camino más sostenible lejos del cultivo ilícito<sup>10</sup>. El proyecto puede ser un ejemplo claro para el sector cacatoero en Colombia, que permitiría capitalizar experiencias introduciendo modelos integrales de alianzas de co-inversión orientados a mercados como alternativa a ilícitos donde los productores tienen un mercado asegurado y estable para sus productos con compradores ancla. La inversión estimada fue de US\$60 millones de dólares con cerca de su equivalente aportado por los actores de la alianza.

### *Fundación Capital*

Empresa social enfocada en temas de inclusión financiera, investigación y desarrollo de soluciones digitales y promoción social y medios de vida. En el país, la Fundación cuenta con experiencia en café, en un piloto financiado actualmente por el Centro para el Crecimiento Inclusivo (Center for Inclusive Growth) de Mastercard, con el fin de crear mecanismos de pago diferenciado para pequeños caficultores y promover el uso y acceso de pagos digitales mediante banca móvil con cerca de 200 caficultores de cafés especiales de Pitalito, Huila, que son proveedores de café de un grupo mundial líder en servicios de café verde. El piloto se realiza en Colombia después de realizado el piloto en México, y se espera culminar en febrero de 2020. Mediante este mecanismo, los recursos permanecen en el sistema financiero y permite construir un capital relacional entre el comprador y los caficultores, contando con los recursos de manera rápida y evitando demoras en pagos, reduciendo costos de transacción, permitiéndole al caficultor hacer pagos a los trabajadores y jornaleros en cuentas móviles, e involucrando a una red de tenderos y comerciantes locales para hacer pagos digitales. Dichos mecanismos de pago no existen actualmente en la cadena láctea ni la cacaotera, y podría constituirse en una oportunidad para replicar en el modelo en los tres sectores.

### *Oikocredit*

Coooperativa con sede en Holanda creada en 1975 que ofrece préstamos o capital de inversión para instituciones microfinancieras, organizaciones de comercio justo, cooperativas y pequeñas empresas en 32 países emergentes de América Latina, Asia y África, invirtiendo cerca de 200 millones en agricultura. En Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia su énfasis se encuentra en café (+4,000 productores), cacao y palma de

---

<sup>10</sup> Peru Cocoa Alliance Final report: An Inclusive Market Systems Approach to Alternative Development. USAID, 2016.

aceite orgánico. En el país, cuentan con un portafolio de 30 millones euros y trabajan con cooperativas cacaoteras y cafeteras como Cooperandes, La Meseta, Caravela Coffee (líder de cafés especiales en América Latina), Red Ecolsierra, entre otros. Oikocredit cuenta con líneas de crédito flexibles y brinda acceso a capital con montos atractivos (de 2 a 10 millones de Euros) y préstamos en moneda local o internacional para invertir en capital de trabajo (2-3 años), financiación de activos hasta 7 años y préstamos de exportación de corto plazo. Realizan análisis detallados de gobernanza social y ambiental (ESG) apuntando a tener impacto social para el mejoramiento de las cooperativas. La Cooperativa está interesada en trabajar con los sectores cafetero y cacaotero como co-financiadores con asistencia técnica y desarrollo de capacidades.

### *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*

La organización tiene presencia en Colombia, y se encuentra trabajando con las tres cadenas a diferentes niveles, principalmente en café desarrollando proyectos tanto con familias de caficultores que están iniciando procesos de organización como con cooperativas exportadoras para asuntos de certificación y alianzas con la red de tiendas Juan Valdez para desarrollar proyectos con jóvenes caficultores tomando casos de restitución de FAO como punta de lanza para nuevas campañas. Los proyectos cafeteros se desarrollan en zonas como Planadas (Tolima), Caldono (Cauca), Tablón de Gómez (Nariño), Garagoa (Boyacá), entre otros. Actualmente se están explorando proyectos con Ganadería Doble Propósito con Ecopetrol en Casanare y Meta. También vienen trabajando con cooperativas de cacao en Nariño en acceso a mercados con una red de compradores de Comercio Justo en Europa. Así mismo, FAO tendría interés en promover modelos de colaboración ecosistémicos y multiactores, a través de un enfoque participativo, para forjar planes de acción e inversión para mejorar y diversificar las actividades productivas.


### *Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)*

La Agencia está enfocada en tres ejes de intervención principales en Colombia: crecimiento verde, desarrollo sostenible de los territorios y cohesión social, teniendo una actividad particularmente dinámica en materia de préstamos para políticas de mitigación y adaptación al cambio climático. A nivel nacional, tienen créditos con bancos públicos en particular con la Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), con la ciudad de Medellín y con Empresas Públicas de Medellín. Así mismo, la Agencia está iniciando un programa regional de cacao a tres años en Colombia, Ecuador y Perú promoviendo la comercialización de cacao de excelencia y el fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores con el apoyo de un operador local (Swisscontact). Con el sector lácteos han trabajado de manera indirecta en proyectos de manejo sostenible de bosques.

### *Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)*

La Agencia viene trabajando en las tres cadenas mediante principalmente tres mecanismos:

- i. *Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR)*: la cual busca mejorar los productos o servicios financieros existentes y adaptarlos a las necesidades de los productores rurales permitiendo su masificación a bajo costo y de manera permanente, llevándolos a las poblaciones rurales dispersas y zonas remotas. USAID trae recursos propios de entidades financieras y entrega asistencia técnica, trabajando con 17 entidades financieras incluidas las entidades microfinancieras, bancos comerciales, cooperativas y ONGS, mediante la comercialización y demanda de compradores como garantía, y con metodologías

- 
- con enfoque territorial y de cadena;
- ii. Fondos de Inversión: entre ellos se destacan el *Fondo para la Paz* manejado por Acumen Fund (US\$8 millones), el cual invierte en empresas ancla e iniciativas que trabajan con productores afectados por el conflicto armado, incluyendo productores de cacao, café y frutas tropicales; y el SEAF Colombia Agribusiness Fund (SCAF), fondo que invierte capital de crecimiento en PYMES con historial comprobado, de alto potencial de crecimiento y en busca de rendimientos sostenibles;
  - iii. Programa de Alianzas Comerciales: su propósito es mejorar la competitividad de los productores rurales para responder a nuevas oportunidades de mercado, apoyando la creación de acuerdos comerciales entre productores y compradores para aumentar los ingresos de los pequeños agricultores. De acuerdo con la Agencia, se estima que los programas enfocados a desarrollo alternativo para las tres cadenas han generado operaciones de crédito rurales de más de \$320 millones de pesos en cacao, \$8,800 millones en café y \$700 millones en lácteos.

Otros miembros de SAFIN con operaciones en Colombia incluyen el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (International Fund for Agricultural Development-IFAD), el Centro de Comercio Internacional (International Trade Centre-ITC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

# 9. Anexos


## 9.1 Metodología

Levantamiento y revisión de fuentes secundarias. El ejercicio exploratorio incluyó la revisión y levantamiento de fuentes secundarias como documentos, informes, reportes, estadísticas, datos, directorios sectoriales, estudios de entidades y programas gubernamentales, asociaciones comerciales y gremios, centros de investigación, bibliotecas especializadas, fuentes comerciales e información de las cadenas de valor seleccionadas para obtener información cuantitativa y cualitativa, principales grupos de interés, entre otros.

Recolección de información primaria. Para el presente estudio se llevó a cabo una revisión de fuentes primarias y 40 entrevistas a profundidad con actores representativos de dichas cadenas incluyendo a miembros SAFIN operando en el país, obteniendo información de primera mano de las cadenas de valor priorizadas como desafíos en materia de sostenibilidad y oportunidades potenciales de inversión y financiamiento, suministrando evidencias y validando la información secundaria recopilada o los vacíos de información encontrados. Los grupos de interés consultados incluyen gremios y asociaciones empresariales/sectoriales; empresas procesadoras, comercializadoras, transformadoras y exportadoras; miembros SAFIN; entidades gubernamentales y organizaciones no-gubernamentales (ONG).

## 9.2 Organizaciones Consultadas en el Estudio

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)  
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)  
Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC Colombia)  
Almacafé  
Alpina S.A  
Aluna Coffee  
Asociación Colombiana de Procesadores de la Leche (ASOLECHE)  
Asociación Nacional de Exportadores de Café (ASOEXPORT)  
Asociación Nacional de Industriales (ANDI) - Cámara de la Industria de Alimentos  
Asociación Nacional de Productores de Leche (ANALAC)  
Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX)  
Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)  
Caravela Coffee  
Carcafé Ltda  
Colombian Cocoa Beans (COLCOBEANS)  
Compañía Cafetera La Meseta  
Compañía Nacional de Chocolates  
De los Andes Cooperativa  
Departamento Nacional de Planeación (DNP)  
Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN)  
Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO)



Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC)  
Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)  
Fundación Capital  
INNPULSA  
Mariana Cacao  
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Consejo Nacional Lácteo, Cadena Productiva de Cacao,  
Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios)  
Oikocredit  
Palladium  
PROCOLOMBIA  
Programa Colombia Productiva (Sector Lácteo y Cárnico, Sector Cacao y sus Derivados)  
Racafe & CIA. S.C.A  
Red Cacaotera  
Swisscontact  
Unidad de Planeación Rural Agropecuaria (UPRA)









SMALLHOLDER  
AND AGRI-SME FINANCE  
AND INVESTMENT NETWORK

Hosted at the International  
Fund for Agricultural Development,  
Via Paolo di Dono, 44, 00142 Rome, Italy  
Email: [safincoordinationteam@ifad.org](mailto:safincoordinationteam@ifad.org)  
[www.safinetwork.org](http://www.safinetwork.org)