

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL NORTE DEL CAUCA

UNA ESTRATEGIA DE PAZ



4

SERIE: PASOS PARA LA INCLUSIÓN

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL NORTE DEL CAUCA

UNA ESTRATEGIA DE PAZ

Negocios inclusivos en el norte del Cauca

El programa PASOS para la inclusión busca generar valor a través de proyectos socio-productivos en las zonas de influencia de CAF, que favorezcan a la población latinoamericana más vulnerable a través del fortalecimiento de capacidades y talentos. Este programa proporciona herramientas para que las personas de grupos socio económicamente excluidos mejoren sus ingresos, contribuyendo así a la reducción de pobreza de forma estructural.

PRESENTACIÓN

El Departamento del Cauca comprende 1.3 millones de habitantes en 29.308 km², tiene diversidad cultural con influencias indígena y afroamericana, y es la tercera región económica más importante de Colombia.

Sin embargo, se trata de una zona muy afectada por el conflicto derivado de actividades asociadas al narcotráfico, grupos guerrilleros y paramilitares. Esta violencia tiene efectos directos que alteran las dinámicas sociales y la vida de los habitantes de la región. Los campesinos son particularmente vulnerables al decidir entre cultivar productos lícitos o ilícitos, convivir con el conflicto armado o participar en otras actividades menos riesgosas, pero quizás con menores beneficios económicos directos e inmediatos.

A partir de esta realidad, CAF –banco de desarrollo de América Latina- y la Corporación VallenPaz unieron esfuerzos para incrementar el potencial productivo y las oportunidades económicas de 250 familias en tres municipios de la zona norte del Departamento del Cauca. El proyecto nace de la premisa de que el desarrollo de actividades económicas sustentables, que permitan a cada persona desarrollarse en un buen trabajo y con oportunidades de progreso, es una de las claves para construir tejido social estable en el tiempo.

En particular, esta iniciativa tuvo como objetivo fortalecer la capacidad de producción y de comercialización de productos agrícolas con estándares de calidad, así como apoyar la diversificación de mercados para garantizar los ingresos de comunidades vulnerables que le apuestan a la paz. Como en todos los proyectos que se realizan en el marco del programa PASOS de CAF, se buscaba empoderar socio-productivamente a poblaciones de interés para la institución. Así, el proyecto contribuyó con el fortalecimiento de las capacidades locales y la reactivación de la economía de las familias que hacen parte de 11 organizaciones campesinas y 20 grupos de trabajo productores de plátano, banano, cacao fino de aroma, café, hortalizas y frutales de los municipios de Guachené, Padilla y Corinto.

La iniciativa y ejecución del proyecto fue realizada por La Corporación VallenPaz, una organización sin fines de lucro fundada por actores sociales del Valle del Cauca para la construcción de capacidades que permitan generar oportunidades en la población campesinas afectadas por el conflicto armado. VallenPaz reúne a empresas, iglesias, universidades, ONG, entidades privadas y gubernamentales, así como habitantes de las zonas de intervención. Su misión se expresa en “contribuir al logro de la paz promoviendo el desarrollo integral de comunidades rurales”. VallenPaz ha logrado conformar una red de pequeños productores campesinos en los departamentos del Valle del Cauca y del Cauca, que alcanza aproximadamente 2.000 familias.

VallenPaz ha logrado conformar una red de pequeños productores campesinos en los departamentos del Valle del Cauca y del Cauca, que alcanza aproximadamente 2.000 familias.

Negocios inclusivos en el Norte del Cauca, una estrategia de paz, recoge la experiencia del proyecto modelo de desarrollo rural regional, en la zona norte del Departamento del Cauca, realizado por CAF en alianza con la corporación VallenPaz, para fomentar soluciones duraderas y fortalecer el tejido social mediante el empoderamiento social y productivo, y la vinculación con los mercados. Este caso de estudio busca destacar que en la medida en que los productores agrícolas cuenten con mejores capacidades de generación de ingresos, para obtener un beneficio económico adecuado y creciente de sus cultivos tradicionales, se contribuirá con la construcción de paz.

TABLA DE CONTENIDO

09 Negocios inclusivos como estrategia de paz

13 Contexto

17 Ejecución del proyecto

29 Actores clave para el proyecto

31 Resultados y testimonios

35 Lecciones aprendidas



“

La población de la zona es consciente de la afectación que les genera la disputa de los territorios por actores armados, que no ha permitido un clima de confianza ni ha posibilitado que se den unas condiciones propicias para el óptimo desempeño productivo.

”

Corporación VallenPaz,
propuesta del proyecto



Negocios inclusivos como estrategia de paz

La idea de este proyecto fue fortalecer los sistemas productivos y de comercialización de 250 familias de pequeños productores campesinos

CAF – banco de desarrollo de América Latina- creó el programa PASOS para la inclusión con el propósito de agregar valor mediante proyectos que favorezcan a la población latinoamericana más vulnerable en las zonas de influencia de la institución, con base en el fortalecimiento de capacidades y talentos.

El Norte del Cauca es un territorio donde CAF ha planificado apoyar el desarrollo económico de la región. Se trata de una zona en la cual la mitad de la población rural, que se encuentra en condiciones de pobreza, ha sufrido las consecuencias del conflicto armado, y donde la Corporación VallenPaz ha trabajado desde el año 2000.

Los negocios inclusivos representan una alternativa para complementar el resto de las iniciativas de negocio, así como construir capacidades sociales y productivas en familias de la zona Norte del Departamento del Cauca.

En ese sentido, el proyecto de Negocios Inclusivos en el Norte del Cauca es una iniciativa que permitió extender el alcance e impacto del trabajo que lleva a cabo VallenPaz en su propósito de promover la paz en el Departamento del Cauca.

La idea de este proyecto fue fortalecer los sistemas productivos y de comercialización de 250 familias de pequeños productores campesinos, como opción que permita su salida del conflicto social y armado que se vive en la zona, en tres áreas de acción:

- El fortalecimiento de las organizaciones de productores.
- La promoción de la sostenibilidad técnica productiva.
- El incremento del rendimiento de los productos mediante el mejoramiento de las relaciones comerciales.

Carlos Caballero, coordinador técnico productivo en VallenPaz, cuenta que la experiencia previa de VallenPaz sugiere que es posible lograr incrementos significativos de la producción e ingresos de los campesinos mediante intervenciones sencillas que permitan el mejoramiento tecnológico, organizativo y de capaci-

dades de comercialización. “Hemos observado que aún no se comercializa de forma efectiva en los mercados por no tener información de cómo acceder a los canales de comercialización”.

Esta estrategia contribuye con el desarrollo de las actividades productivas de la zona, mejorando el conocimiento técnico en el manejo de los cultivos para incrementar tanto el volumen como la calidad de los productos; fortaleciendo las organizaciones y grupos de productores, de manera de aprovechar las ventajas de trabajar en grupo para mejorar las condiciones de comercialización y rentabilidad; y desarrollando las capacidades de comercialización mediante la diferenciación de los productos y mejores técnicas de venta.

Un aspecto clave de la filosofía del proyecto fue la convicción de que la intervención debía nacer de las problemáticas que viven los productores y sus comunidades, y que debían ser ellos los protagonistas y actores claves en el diseño de sus propias soluciones. Así, por ejemplo, los equipos técnicos y facilitadores del proceso fueron personas de la zona que han vivido la realidad social y económica que ayudan a cambiar.

Las actividades y sus diferentes componentes contaron con un enfoque de desarrollo humano, valorando y permitiendo la posibilidad de articulación entre individuos. Más allá de la formación técnica, la expectativa fue contribuir en la creación de un tejido social democrático, donde todos puedan participar, generando condiciones para trabajar en conjunto y resolver los problemas comunes. Todo ello bajo la premisa de que, con condiciones económicas estables y duraderas los actores tienen la posibilidad de mejorar su condición de vida en el tiempo.

El proyecto estableció la meta de 250 beneficiarios organizados en 25 grupos de trabajo y 11 asociaciones campesinas de los municipios de Corinto, Padilla y Guachené de la zona norte del Departamento del Cauca. La zona de intervención abarcaba 208 hectáreas que producen 240 toneladas al año de plátano, banano, cacao fino de aroma, café, hortalizas y frutas.

“Hemos observado que aún no se comercializa de forma efectiva en los mercados al no tener información de cómo acceder a los canales de comercialización”.

Carlos Caballero,
coordinador
técnico productivo
en VallenPaz



“

La propuesta se enmarca en una región afectada por la acción de actores armados ilegales (actos violentos, desplazamiento, pérdida de confianza entre miembros de la comunidad, reclutamiento forzado de jóvenes campesinos) que busca fomentar mejores condiciones de paz en la zona, promoviendo la consolidación de acciones productivas y de organización participativa comunitaria, así como una mejor convivencia entre las familias objetivo a participar.

”

Corporación VallenPaz,
propuesta del proyecto



CONTEXTO

El Departamento del Cauca ha logrado desarrollar su economía con base en su potencial agropecuario y los atributos positivos que tiene esta región para el establecimiento de industrias. Sin embargo, la zona norte no ha logrado alcanzar el mismo potencial, lo cual se traduce en condiciones precarias del trabajo, especialmente en el campo. En los tres municipios objeto de la intervención, Padilla, Corinto y Guachené, la población en condiciones de pobreza representa el 70% del total de la población, un valor que contrasta con el 39% de pobreza en el Valle del Cauca.

Cada uno de los municipios donde se ejecutó el proyecto tiene peculiaridades y características propias:



Estos tres municipios tienen una población de casi 60 mil personas, 64% de la población es rural, donde casi la mitad de estos habitantes del campo se encuentran en condiciones de pobreza. Según información recabada para el proyecto, el grupo de beneficiarios tenía en su gran mayoría (90%) nivel de educación de secundaria o por debajo, siendo pocos los que tenían educación superior técnica o profesional (10%). De hecho, 48% del grupo tenía cinco años o menos de escolaridad. La mayoría de los participantes (61%) tenía 51 años o más de edad. Casi todos los que trabajan en el sector rural lo hacen a cuenta propia con una remuneración relativamente baja y condiciones de informalidad en el empleo. En relación con los cultivos tradicionales, la mayoría de los productores cultivan plátano y cacao, aun cuando hay también un número importante de cultivos como la guayaba pera, cítricos, mora, granadilla y piña.

CULTIVO	NÚMERO DE PRODUCTORES	NÚMERO DE PLANTAS CULTIVADAS
Cacao	85	68.905
Plátano	143	169.683
Guayaba pera	27	22.700
Cítricos	12	2.571
Mora	39	28.087
Granadilla	10	2.800
Piña	17	281.740

Fuente: Elaboración propia con información del proyecto

El conflicto entre actores armados ha dejado su huella en la región. La violencia altera las posibilidades de desarrollo, producto de la incertidumbre y los riesgos a los que están expuestas las personas y los agentes económicos. En este contexto, la apuesta es crear oportunidades con la convicción de que al mejorar las condiciones de vida personales o familiares, mejora también la vida en comunidad.

Aparte de la situación de pobreza y el conflicto, los agricultores padecen las dificultades que enfrentan los pobladores de otras zonas rurales de la región. Principalmente, los ingresos de los productores se reducen debido a las pocas capacidades para comercializar adecuadamente sus productos. Esto es un problema que aparece frecuentemente en las actividades de los pequeños agricultores en América Latina y el Caribe, donde los esfuerzos de acción colectiva tropiezan con el problema de organización inicial y resolución de diferencias individuales en favor de la posibilidad de mejoras en el futuro. Por otra parte, los agricultores no conocen la rentabilidad de su producción, ya que no llevan registros de sus gastos o ingresos, ni de los precios de mercado en los productos. Esto conduce a que elijan erróneamente los rubros potencial productivo.

Como comenta Dora Nelly Angola, coordinadora socio-organizativa de VallenPaz: “Hay varias razones que dificultan que las personas lleven el registro contable. Una es el tema cultural porque no están acostumbradas a llevar el registro de contabilidad; la otra es la edad de los participantes – la gran mayoría tiene más de 30 años de edad, e incluso por temas de salud, como por ejemplo problemas de la vista, inciden en que no lleven registros contables. En los talleres de capacitación se transmite la importancia de llevar los registros, cuáles costos registrar, cómo hacerlo, etc. La idea es que el agricultor, por medio del registro, sepa cuál es el costo de producción de su principal producto. En ocasiones el agricultor confunde el costo de producción con el precio de venta, por lo que no saben si ganaron o perdieron con lo que estaban haciendo”.

Con base en la experiencia previa de la Corporación VallenPaz, en la región se identificó que algunas de las dificultades que enfrentan los pequeños productores son en términos del funcionamiento de las organizaciones de productores y diseño de planes de trabajo, conocimientos básicos de registro y administración, identificación de prácticas racionales en el uso de los recursos (aprovechamiento de los recursos escasos y evitar prácticas que conduzcan a degradación ambiental), el uso de tecnologías apropiadas y menos dependientes de insumos externos, y en general, la optimización productiva y económica que conduzca a un mejor aprovechamiento de los recursos y mayor rendimiento.

Por esta razón, CAF y la Corporación VallenPaz diseñaron una intervención orientada a brindar formación, capacitación y acompañamiento técnico e institucional para impulsar las habilidades necesarias, con el objetivo de que los pequeños productores y habitantes del Norte del Cauca optimicen su productividad, aumenten sus ingresos y mejoren su calidad de vida con prácticas alejadas del conflicto.



EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Objetivo general

Fortalecer los sistemas productivos y de comercialización, dinamizando la economía de 250 familias de pequeños productores campesinos, que habitan en las zonas rurales de los del Departamento del Cauca, ofreciéndoles opciones que les permitan alejarse del conflicto social y armado que se vive en la zona.

Objetivos específicos

- **Lograr la sostenibilidad y consolidación del proceso organizativo de 11 asociaciones campesinas en los municipios de Corinto, Padilla y Guachené.** Todo esto mediante la excelencia organizativa, productiva y comercial de 250 empresarios rurales asociados y organizados en 25 grupos de trabajo que producen 208 hectáreas, 240 toneladas al año de plátano, banano, cacao fino de aroma, café, hortalizas y frutales.
- **Fomentar el desarrollo de una economía alternativa competitiva y rentable.** Una economía campesina basada en actividades productivas agrícolas, que permita obtener mayor rentabilidad en los procesos de comercialización y logre desencadenar un proceso de desarrollo social.
- **Diseñar un buen producto para garantizar la comercialización.** Avanzar hacia la mejora de la calidad de los productos, la especialización de la producción y la planificación de acuerdo con la demanda del mercado y la sostenibilidad de las prácticas productivas, así como también la disminución de los costos de producción y la mejora de la inocuidad en la práctica.

ACTIVIDADES

1. Sostenibilidad y consolidación del proceso organizativo:

Los pequeños productores de la zona norte del Cauca contaban con organizaciones comunitarias y productivas, pero no siempre con una dinámica de encuentros y reuniones para abordar los problemas comunes y desarrollar nuevas iniciativas. Esta debilidad dificultaba que las intervenciones perduraran en el tiempo.

El conocimiento de los roles y funciones dentro de una organización es clave para tener una agenda eficaz de toma de decisiones y funcionamiento. También es importante entender y cumplir con las normas y otros requerimientos legales para aprovechar al máximo las ventajas de pertenecer a una organización de productores. En lo individual, una operación rentable pasa por contar con registros básicos que permitan a los participantes tomar control de sus decisiones comerciales y productivas. Y en lo colectivo, una organización con un plan de trabajo consensuado por todos los miembros puede conducir a mejoras en los cultivos en términos de calidad, productividad y aprovechamiento de los recursos. Con esta base se formularon tres actividades:

- *Fortalecimiento de las formas organizativas existentes.* Se realizaron actividades de formación para fortalecer el conocimiento de la estructura organizativa de cada asociación de productores, y el empoderamiento de las funciones en las juntas directivas (presidente, tesorero, secretario, vocal y fiscal). Para ello, se acompañaron las reuniones internas de toma de decisiones. Además, se proporcionó orientación a las organizaciones sobre sus obligaciones legales y tributarias como personas jurídicas en áreas tales como: asambleas anuales, renovación de juntas directivas y presentación declaración de renta.
- *Formulación y ejecución de planes de trabajo.* De manera de sistematizar y consolidar mejores prácticas, se construyeron planes de trabajo en cada una de los grupos para el cumplimiento de metas propuestas en el ámbito interno, en temas socio-organizativos, de producción y de comercialización. Estos planes se nutrieron con dinámicas que permitieron la organización de los grupos y el proceso de diseño colectivo de los planes de trabajo para garantizar una oferta suficiente y frecuente de los productos.

Mediante la figura del comité de comercialización se buscó incrementar las capacidades y habilidades de los productores en relación con la función de ventas y atención al cliente.

- *Adopción de prácticas de registro y cálculos de rentabilidad.* Con esta actividad se da una asesoría y acompañamiento en la implementación de registros de trabajo, costos y producción al interior de cada finca, para incorporar la cultura de registro de cada una de las actividades productivas y comerciales que realiza el productor en su predio, con el objetivo de tomar decisiones y poder medir la rentabilidad de sus cultivos. Anteriormente, el agricultor vendía su producto en unidades como “bultos”, “racimos” o “canastillas”. Estas son unidades de medida poco precisas que no están expresadas en kilos. Por ejemplo, un intermediario compraba un bulto a un precio y luego pedía completar con un poco más o insistía en que estaba muy vacío, y el agricultor agregaba más producto sin compensación adicional.

Las organizaciones bandera para realizar estas actividades fueron:

- Asoverunca en el Municipio de Guachené; cítricos y plátanos.
- Núcleo Palenque en el Municipio de Guachené; cítricos y plátanos.
- Asofruya, Municipio de Corinto, frutales de clima frío (particularmente mora y granadillo).
- Asociación de Cultivadores de Guayaba Pera, Municipio de Padilla.

MUNICIPIO	COMITES ORGANIZATIVOS (GRUPOS DE TRABAJO)	COMITES COMERCIALES	PLANES DE TRABAJO
Corinto	3	3	3
Padilla	2	2	2
Guachene	15	15	15
Total	20	20	20

Fuente: Elaboración propia con información del proyecto

2. Desarrollo de una economía alternativa competitiva y rentable

Este conjunto de actividades tiene por objetivo fortalecer los cultivos y mejorar la producción de los pequeños agricultores. Para ello, la asistencia técnica y formación sobre mejores prácticas en el manejo de los cultivos –impartidos de forma práctica y con metodologías innovadoras en los que los productores se conecten con la formación- es una palanca para incrementar la rentabilidad y productividad de los predios. Se fomentó la adopción de buenas prácticas de nutrición vegetal, y las formas tradicionales en el manejo de los cultivos mediante el empleo de fertilizantes orgánicos. Un producto cultivado de esta manera es ambientalmente sustentable y más económico de producir, contribuyendo con la diferenciación del producto en el mercado. Buenas prácticas ambientales se traducen en beneficios para el productor. En este sentido, se ejecutaron dos tipos de actividades:

- *Producción de material vegetal.* Con esta actividad se procuró garantizar un acompañamiento permanente al buen desempeño productivo de las unidades agrícolas familiares que son las proveedoras de producto para la comercialización. Para ello, se facilitó y coordinó el equipo profesional que ejecutó el plan de asistencia técnica formulado para la adopción de buenas prácticas en la producción y comercialización, así como para el seguimiento, acompañamiento y evaluación permanente de la producción agrícola.

Actividades del plan de asistencia técnica por línea productiva

Actividades	Plátano	Guayaba pera	Mora	Granadilla	Piña	Cítricos	Hortalizas	Cacao
Podas		X	X	X		X		X
Fertilización	X	X	X	X	X	X	X	X
Manejo plagas y enfermedades	X	X	X	X	X	X	X	X
Renovación por siembra	X		X					X
Nuevas siembras				X	X	X	X	
Planeación y escalamiento de cultivos	X	X	X	X		X	X	X

- *Diseño y ejecución de planes de fertilización orgánica.* Se trabajó en la adopción de buenas prácticas de conservación de suelo (aumento de cobertura vegetal, diversificación de cultivos, evitar quemas y promoción de cultivos limpios) y de manejo cultural (podas, deshojes, deshijes, plateo para abonamiento, manejo integrado de plagas y enfermedades, planes de fertilización adecuados). Además, se dio asesoría en la recolección de las muestras de suelo y el seguimiento a la implementación de los planes de fertilización a cada uno de los predios.

Adopción de buenas prácticas agrícolas en conservación de suelos y manejo del cultivo por línea productiva

Actividades	Plátano	Guayaba pera	Mora	Granadilla	Piña	Cítricos	Hortalizas	Cacao
Siembra en curvas a nivel	X	X	X	X	X	X		
Aumento en cobertura vegetal	X	X		X		X		X
Diversificación de cultivos							X	X
Manejo de bosques naturales			X				X	
Conservación de humedales								X
Cercas vivas	X	X		X				
Restricción de quemas	X	X	X	X	X	X	X	X
Podas		X	X	X		X		X
Deshojos	X		X					
Deshijes	X							
Plateos	X	X	X	X	X	X	X	X
Planes de fertilización	X	X	X	X	X	X	X	X

3. Mejora en la capacidad de comercialización de los productores

Generar un impacto positivo y permanente en los ingresos de los productores pasa por lograr mejoras en el proceso de comercialización, desde un mejor acceso a los mercados hasta lograr que el producto llegue en condiciones oportunas y de calidad al consumidor. La estrategia de incrementar valor en la comercialización se basó en tener una producción limpia, intercambio directo de los productores con el consumidor final y establecimiento del sello Cosechas de Paz. Vender con eficacia también implica mejores técnicas y conocimiento.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- *Participación de los productores en mercados campesinos.* Se identificaron rutas comerciales y se promovió que los productores de la región contribuyeran con el abastecimiento de la demanda local mediante los mercados campesinos. Algunos municipios regularmente importaban los productos que consumían de otras partes del país o de Ecuador, ahora con los mercados campesinos los productos no viajan tanto, menos traslados, menos costos y mejores ingresos para la región.
- *Fortalecimiento oferta de productos de las organizaciones.* Cada grupo de trabajo seleccionó una persona para que liderara el esfuerzo de ventas y recibiera la formación en técnicas de venta y atención al cliente, siendo ellos los responsables de articular los procesos de operación logística para la venta de los productos. Este proceso tuvo una expresión clave en el desarrollo de los portafolios de productos a ofertar por parte de cada una de las organizaciones participantes: cacao, plátano, guayaba pera, mora, granadilla, aguacate y café.
- *Manejo cosecha y poscosecha.* En los planes comerciales se comenzaron a establecer protocolos de manejo de cosecha y poscosecha que incluyeron tratamiento del producto en términos de selección y clasificación, empaques y tiempo de conservación. Además se diseñaron rutas comerciales por municipio, identificando puntos de recolección, tipo de vehículo y tiempos de recorrido, entre otros factores.

CASO: LOS GRUPOS DE TRABAJO

La unidad básica de organización para el proceso de formación y discusión de mejores prácticas son los grupos de trabajo. En estos grupos se reúne a productores y se comienza por definir el concepto de grupo y de trabajo en grupo. Cada quien comparte sus experiencias y los facilitadores introducen la importancia de estos grupos en la metodología de intervención.

La conversación entre los productores enriquece el aprendizaje y sienta las bases para la estrategia de asociatividad, en donde los participantes aprenden de los beneficios del trabajo colectivo en favor del bien común. Los grupos se conforman de manera voluntaria con los participantes y eventualmente se procede a su constitución formal estableciendo objetivos, visión, misión, derechos y deberes. Además, se elige un líder del grupo y se procede a la firma del acta por parte de todos los miembros.

Un grupo de trabajo constituido y activo es una pieza clave del empoderamiento social de los agricultores, que incrementa la eficacia de las actividades de apoyo al poder alcanzar a todos los participantes con relativa facilidad. La comunicación interna entre los productores, y entre los productores y otras organizaciones, mejora si se construyen relaciones de confianza, lo cual facilita todo tipo de actividades desde las comerciales y productivas hasta las sociales. Las jornadas de encuentro de estos grupos se convierten en un espacio de participación y sana convivencia logrando instalar en ellos la capacidad de resolución de conflictos.

Un importante aprendizaje del proyecto fue la conformación de grupos de trabajo de agricultores por productos, en lugar de hacerlo por su afinidad geográfica. Dora Nelly Angola, coordinadora socio-organizativa de VallenPaz cuenta que: “al principio del proyecto, los grupos de trabajo se conformaban por vecindad o afinidad independientemente de qué cultivaban; llegaban a

Continúa Caso: Los grupos de trabajo

un mismo encuentro, por ejemplo, productores de piña, cítricos y plátanos, cuando se iban a trabajar los costos de producción la gente se miraba: “¿yo que cultivo plátano voy a trabajar los costos de producción de piña?”. Esto conducía a que la gente mostrará desinterés por las actividades, cuando no le resultaban directamente relevantes. Por esa razón, se decidió que la organización de los grupos sería por línea productiva. Así comienzan a relacionarse con una conversación diferente, que teje una red de trabajo personal y de experiencias. También genera beneficios en la comercialización: si hay una orden muy grande, entre todos se organizan para alcanzar lo solicitado”.

Los grupos constituidos alrededor de líneas de productos aprovecharon todas las actividades de formación, tienen una mayor afinidad entre sí al enfrentar problemas comunes y las soluciones que surgen son de interés para todos. Además, las posibilidades de aprendizaje transversal, entre productores, son mayores.

CASO: DÍA DE CAMPO

¿Cómo lograr mantener la atención y el interés de los beneficiarios en las actividades de formación? Aunque el apoyo técnico mediante actividades de formación es clave, el desafío es lograr conectarse con los participantes y evitar la disminución en la asistencia a las actividades. En este contexto, el equipo del proyecto diseñó las actividades a partir de las problemáticas, desafiándolos a poner en práctica lo aprendido para construir posibles soluciones y tomar decisiones sobre cómo podrían ser afrontadas. Además, se procuró que todas tuviesen un componente único, mediante el cual el productor se relaciona con la formación de una manera inesperada.

Los encuentros se realizaban con 80 a 100 participantes durante todo el día. En el encuentro, los facilitadores tenían su estación de trabajo mostrando la importancia de los componentes productivo, comercial, empresarial y socio organizativo en el fortalecimiento de los productores, las familias, unidades productivas y grupos de trabajo. En cada estación el técnico ofrecía explicaciones y procuraba capturar el interés de los participantes y que pusieran en práctica lo aprendido.

En el componente socio organizativo se fortalecieron a los productores en autoestima, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos, con el fin de que los productores identificaran sus habilidades para proponer liderazgos positivos en individuos, grupos de trabajo, familia y comunidad. Esta estación se denominaba el “Rincón del Amor” y el elemento central era un espejo grande donde el participante se encontraba con sí mismo.

En la estación de ventas “Saque cuenta y dese cuenta” los participantes simulaban estar en una situación de compra-venta donde un comprador (el facilitador) trataba de pagar lo menos posible. Tomando en cuenta esta simulación los productores aprendían cómo vender con base en el peso efectivo del producto, destacando los aspectos que mejoran el precio a pagar.

En la estación “Controlando vamos ganando”, del componente técnico productivo, se aprendía de manejo fitosanitario y se conocían de las plagas y enfermedades que afectaban el cultivo del plátano.

CASO:
COSECHAS DE PAZ:
UN SELLO QUE DEFINE UNA IDEA



VallenPaz ha ido desarrollando diversas estrategias para acercar a los productores con el consumidor final. Esto se ha realizado mediante actividades de fortalecimiento de las asociaciones de productores y mejoras en la calidad de los productos. El objetivo es que el productor reciba el mejor precio posible con la menor intermediación, de manera de promover una mejora sustentable en su calidad de vida mediante un mejor ingreso.

Para ello se desarrolló hace 10 años el sello “Cosechas de Paz”. Este es un sello que se coloca a los productos que han sido cultivados en zonas de conflicto, cuya producción es más limpia y su comercialización es directa sin intermediarios, donde el mayor beneficio llega al productor. Mediante esta marca el consumidor sabe que comprando estos productos obtiene calidad, al tiempo en que contribuye con la construcción de soluciones de paz y superación de la pobreza en la región.

Los beneficiarios del proyecto de Negocios Inclusivos comercializan sus productos a través de la marca “Cosechas de Paz”, con góndolas en los supermercados Cañaveral y los Almacenes La 14 en Colombia.



“

El objetivo es que el productor reciba el mejor precio posible con la menor intermediación, de manera de promover una mejora sustentable en su calidad de vida mediante un mejor ingreso.

”



ACTORES CLAVE PARA EL PROYECTO

CORPORACIÓN VALLENPAZ

La Corporación VallenPaz, el ejecutor técnico de este proyecto, es una corporación privada sin fines de lucro que fue creada en el año 2000, como una respuesta de articulación social y comunitaria ante la violencia que afectaba a la región, bajo el concepto de que el trabajo digno es una de las claves para una paz duradera. Su objetivo es contribuir a la construcción de paz en Colombia por medio de la generación de oportunidades de desarrollo en comunidades campesinas del suroccidente afectadas por el conflicto armado; su misión es contribuir al logro de la paz promoviendo el desarrollo integral de comunidades rurales.

VallenPaz es resultado del encuentro entre diferentes organizaciones de la sociedad, de muy diversas comunidades y etnias, de territorios y espacios sociales, que comparten experiencias, saberes urbanos y rurales. Mediante este trabajo concertado con comunidades campesinas en regiones con marcada presencia del narcotráfico y grupos armados al margen de la ley, se han logrado importantes resultados.

CAF

En el marco de su estrategia para la construcción de paz en Colombia, cuyo pilar principal es el desarrollo de rural integral, bajo la premisa de que la sostenibilidad de la paz depende en gran medida de las condiciones de vida y trabajo en el campo; CAF, a través de su oficina en Colombia fomenta iniciativas para brindar apoyo a procesos productivos con énfasis en desarrollo de capacidades para la producción, comercialización, organización comunitaria, y acceso al financiamiento, entre otros. Adicionalmente apoya a empresas ancla que puedan fortalecer sus cadenas de valor de productos con capacidad exportadora, incluyendo a pequeños productores.

En línea con esta estrategia, y en el marco del programa PASOS para la inclusión, CAF contribuyó con USD 95.035 equivalentes a 59% de los fondos requeridos para la realización de las actividades dirigidas a fortalecer las capacidades locales, y contribuir con la reactivación de la economía de 250 familias campesinas de los municipios de Guachené, Padilla y Corinto de la zona norte del Departamento del Cauca



RESULTADOS Y TESTIMONIOS

El proyecto benefició directamente a 346 familias en los tres municipios objeto de la intervención: 213 familias en Guachené, 58 en Padilla y 75 en Corinto: con un nivel ejecución de 138% en relación con la meta original. Los resultados contribuyeron en cada uno de los objetivos estratégicos del proyecto:

- Sostenibilidad y consolidación del proceso organizativo.
- Desarrollo de una economía alternativa competitiva y rentable.
- Mejor producto, mejor comercialización.

Consolidación de los procesos organizativos para la sostenibilidad productiva y comercial de las asociaciones de productores

- Se conformaron 20 grupos de trabajo para la comercialización con planes de trabajo y programaciones de siembra.
- Se organizaron juntas directivas responsables de establecer los canales de comercialización y atender la ruta comercial.
- Se realizó un análisis de la sostenibilidad y acompañamiento a las 11 organizaciones de base.
- Se diseñó un plan de comercialización a cuatro organizaciones, encargadas del proceso comercial de sus asociados.
- Al menos el 50% de las familias participantes, al finalizar la iniciativa, aprendieron a llevar registros de costos de producción y calculan su rentabilidad.

Incrementos en la capacidad de producción de los campesinos

- 355 productores capacitados en producción y suministro de material vegetal requerido para renovar las unidades productivas.
- Análisis de suelos, plan de fertilización y abonamiento a 170 productores.

- Los productores participantes adoptaron la práctica de diseñar y ejecutar planes de fertilización orgánica para los cultivos de plátano, cacao, café y frutales, tomando en cuenta los análisis de suelos.
- Entrega de los 170 kit de insumos de síntesis química, abono orgánico e insumos biológicos y herramientas para realizar labores culturales a los cultivos
- Mejora en los sistemas de producción en la zona baja, que generó la aparición de nuevos cultivos como zapallo, maracuyá, guanábana, pera, limón y tahití.
- Incremento en los cultivos transitorios en Caloto, específicamente hortalizas y piña debido al aumento de su rentabilidad.
- Fortalecimiento de la productividad de cultivos: plátano, cacao, guayaba, pera, mora, granadilla, piña.
- Desarrollo de un programa de gestión de calidad en el proceso productivo y de cosecha y poscosecha para minimizar las pérdidas poscosecha.

“Realmente me siento muy feliz. Estoy muy emocionada por todo este trabajo en conjunto que hemos venido haciendo y por el reto de continuar nosotros con esta empresa que venimos encaminando para un bien social. Esperamos continuar con la línea de comercialización, producción y también con los fertilizantes orgánicos”.

Margarita,
productora de mora

Mejora en la capacidad de comercialización de los productores

- Se desarrollaron los portafolios de los productos agrícolas a ofertar por cada organización de los productores participantes. Se adoptaron prácticas de beneficio para mejorar la calidad del plátano, banano, cacao y café.
- Se registró un 10% de disminución de pérdidas poscosecha. Se disminuyeron las devoluciones de las ventas efectuadas al menos en 10%.
- Se incrementaron los volúmenes de comercialización en 20%, del 70% de las familias participantes.
- Se diseñó una estrategia de comercialización
- Se logró la participación de los productores en los mercados locales y regionales.
- Comercialización a través de la marca Cosechas de Paz.



“

Las personas han aprendido a trabajar juntas, han ido de lo individual a lo colectivo. Nosotros en Guachené éramos muy individualistas.

Mediante estas intervenciones y estos proyectos hemos aprendido de la satisfacción y beneficios del trabajo colectivo, al punto que otros miembros de nuestra comunidad que no estaban directamente involucrados con el proyecto han terminado por integrarse también.

”

Dora Nelly Angola,
coordinadora socio-organizativa de VallenPaz



LECCIONES APRENDIDAS

- **Desarrollar los grupos de trabajo por productos.** Cuando los grupos de trabajo se construyen alrededor de líneas productivas, la interacción es más rica, el interés es mayor y se aprovechan las capacidades y conocimientos de los productores mucho más intensamente, esto fue un aprendizaje clave. Las actividades de formación pueden ser dirigidas a los intereses específicos del grupo, lo cual promueve una mayor profundización de las capacidades y conocimiento. Además, hay aprendizaje transversal entre los participantes al compartir experiencias y prácticas de trabajo.
- **El fortalecimiento de los grupos de trabajo promueve la asociatividad.** El mismo hecho de compartir una vocación de trabajo y realizar actividades en conjunto promueve empatía entre los pares y teje la posibilidad de crear relaciones de confianza. El conocimiento colectivo de debilidades y fortalezas y el diálogo social que surge como respuesta a este conocimiento, es la base para el desarrollo de soluciones concertadas. Tal como afirma VallenPaz: “Las asociaciones son un mecanismo que lleva a participar de manera voluntaria en un esfuerzo para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo la individualidad para dar una respuesta colectiva”.
- **La mejora efectiva en los ingresos depende de la pertinencia del producto con el mercado.** Los beneficiarios del proyecto obtienen mejoras en sus ingresos mediante la oportunidad de obtener mayores precios por una mejor selección de los cultivos para cada zona, incrementos en la productividad, mejoras en el tratamiento de las plantas y también mayor eficacia en el transporte y proximidad a los mercados. Un mejor producto y una mejor comercialización es la combinación necesaria para traducir las mejoras en productividad en mayores ingresos para los productores.

FACTORES DE ÉXITO

El modelo de intervención de VallenPaz está fundamentado en principios de actuación construidos con base en la experiencia y el desarrollo de sinergias a fin de alcanzar mejoras en la situación de los agricultores, mediante buenas prácticas de cultivo y organización.

En particular, todos los proyectos desarrollados por VallenPaz se diseñan y ejecutan con base en los siguientes principios de actuación:

- **Participación.** Apoya proyectos en los cuales las comunidades rurales marginadas participan en la identificación de sus problemas, la planeación, la ejecución y evaluación de sus proyectos.
- **Sostenibilidad económica.** Apoya proyectos sostenibles y competitivos que contribuyan a la reactivación económica de las comunidades rurales marginadas.
- **Sostenibilidad social.** Es clave el respeto a la vida y a la dignidad de la persona humana y el ejercicio de la democracia participativa y la transparencia administrativa.
- **Respeto sociocultural.** Respeto hacia la identidad étnica y cultural.
- **Integralidad.** Los proyectos están concebidos desde lo social, productivo, comercial, de Infraestructura social y física y seguridad alimentaria.
- **Equidad.** Los proyectos permiten a las comunidades rurales marginadas acceder a los recursos - bienes y servicios -provenientes del estado y el sector privado.
- **Sostenibilidad ambiental.** Respeta el patrimonio ambiental de cada región en términos de su biodiversidad específica y eco sistémica.

Título:

Negocios inclusivos en el Norte del Cauca,
una estrategia de paz

Depósito Legal: DC2018002065

ISBN: 978-980-422-103-3

Editor: CAF –banco de desarrollo de América Latina–

Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible

Julián Suárez, vicepresidente

Autor:

Richard Obuchi

Este documento fue realizado con base en el proyecto
de asistencia técnica financiado por CAF,
denominado “Negocios inclusivos en el norte del cauca”

Para esta compilación se contó con la colaboración de:

Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible:

María Eugenia Miquilena

Andrea Rousset

María Fernanda Giraldo

Oficina de Representación en Colombia:

Paola Ferrero

Diseño gráfico e impresión:

GOOD;) Comunicación para el desarrollo sostenible

Bogotá, Colombia

La versión digital de este libro se encuentra en:

scioteca.caf.com

© 2018 Corporación Andina de Fomento

Todos los derechos reservados



NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL NORTE DEL CAUCA

UNA ESTRATEGIA DE PAZ

PASOS PARA LA INCLUSIÓN

Es una serie de documentos que busca difundir experiencias y casos de éxito, así como de empoderamiento productivo en comunidades vulnerables cercanas a las operaciones de crédito de CAF, con el fin de generar y divulgar conocimiento y, a un tiempo, fomentar su replicabilidad en contextos semejantes.

