



**Banco de buenas prácticas:
Sector privado y construcción de paz**

Nombre de la iniciativa

Desarrollo social, económico y organizacional de pequeños productores de leche del Cauca bajo un modelo de negocio inclusivo.

Empresa que la desarrolla

Alpina - Fundación Alpina

Período de ejecución

2009 hasta la fecha

Lugar de intervención

Departamento: Cauca
Municipios: Patía, Puracé y Rosas

Población beneficiaria

- Población indígena en la zona de resguardo en Puracé (Patugó)
- Personas que han sido desplazadas por la violencia de otras zonas del Cauca. En el municipio de Rosas se trabaja con un grupo de 28 mujeres madres cabeza de familia, algunas viudas de esposos o hijos desaparecidos o muertos de forma violenta
- Población económicamente vulnerable que trabajan en zonas con historia de conflicto, y con riesgo de vinculación a grupos al margen de la ley, zona de producción de cultivos ilícitos (Patugó) o de tráfico de drogas (Patía).

Objetivo de la iniciativa

Promover el desarrollo social, económico y organizacional de pequeños productores de leche del Cauca bajo un modelo de negocio inclusivo.

Origen de la iniciativa

La búsqueda de mercados inclusivos es la idea que ha unido a Alpina S.A, la Fundación ALPINA y OXFAM GB para adelantar esta propuesta al programa EDP (“Entreprise Development Programme”).

Debido a la presencia de Alpina en el Cauca desde el 2008, esta compañía ha sido de gran importancia para el desarrollo de productores de leche, especialmente, para pequeños productores, campesinos, indígenas y afro descendientes, cuyos únicos ingresos se derivan de la venta de la leche. La Fundación Alpina entró como otro aliado estratégico ya que se destaca por impulsar procesos de desarrollo social, transfiriendo conocimiento y herramientas con las que cuenta el sector privado para contribuir a la lucha contra la pobreza y la inseguridad alimentaria. Por su parte, Oxfam Colombia expresó su interés de trabajar con una empresa reconocida en el sector de alimentos, que cuenta con una trayectoria de acciones de responsabilidad social empresarial.

Después de realizar un trabajo de diagnóstico de varias organizaciones de productores en el Cauca y Nariño, se seleccionaron 3 organizaciones y una empresa unipersonal, debido a sus condiciones de vulnerabilidad y potencial impacto en zonas con altos índices de pobreza y conflicto. De las 4 entidades, 3 comercializaban con Alpina. Aunque estas organizaciones contaban con un negocio naciente en la producción, acopio y comercialización de leche cruda a la industria y/o intermediarios, tenían un acceso limitado a servicios técnicos, financieros y sociales, lo cual limitaba su capacidad de crecimiento y estaba poniendo en riesgo su sostenibilidad.

Principales líneas de acción y actividades desarrolladas

- Desarrollo autónomo y sostenible, de pequeños productores desde lo económico, con el aumento de ingresos a través del mejoramiento de productividad, calidad, eficiencia y diversificación de servicios. En este campo, se ha abierto la posibilidad de comercializar su producto con Alpina S.A. bajo un modelo de negocio inclusivo, entendido esto como una relación comercial horizontal, que busca el desarrollo sostenible y empoderamiento continuo de los actores de la cadena.
- Innovación en tecnologías de pastoreo y fertilización.
- Fortalecimiento organizacional de base ya que el modelo de negocio requiere de líderes y organizaciones que manejan la pequeña empresa de producción y comercialización con un criterio empresarial pero con beneficios colectivos.
- Empoderamiento de las mujeres, desde su rol en lo productivo, social y organizacional.
- Convocatoria a reuniones amplias para discutir aspectos del proyecto en cada organización.
- Generar conocimiento que permite incidir en políticas relacionadas con el agro que ha sido tradicionalmente fuente de conflicto en el país. Por ejemplo, modelos de producción para pequeños productores, créditos, tecnología apropiada, entre otros factores.

Impacto y logros de la intervención

- Generar fuentes de ingreso permanente para productores que normalmente viven en condiciones de alta vulnerabilidad. Lograr que inviertan en sus fincas y hagan inversiones pensando en el futuro. Formarlos para que tengan el conocimiento técnico necesario para una producción sostenible en el tiempo, especialmente los jóvenes.
- Contribuir a cambiar la visión en el Cauca de que la recuperación de tierras por parte de movimientos indígenas ha sido negativo en el sentido que las tierras se han vuelto menos productivas; mostrando que sí es posible generar modelos exitosos de producción en manos de comunidades indígenas dispuestas a trabajar, innovar e insertarse dentro de los mercados bajo condiciones justas. La comunidad indígena de Patugó era la única que no

comercializaba con Alpina, no contaba con un centro de acopio ni calidad del producto. Ahora es el modelo para el resto en términos de gestión de créditos, productividad, organización y calidad.

- Iniciar un proceso de consolidación de la organización de productores, dentro de su ámbito local como a nivel de red departamental. Esta organización no solo permite generar mayor capacidad de gestión de los productores, sino permite tejer lazos de confianza y apoyo mutuo (capital social), que contribuye en prevenir y afrontar situaciones de conflicto.
- Generar conocimiento que permite incidir en políticas relacionadas con el agro que ha sido tradicionalmente fuente de conflicto en el país. Por ejemplo, modelos de producción para pequeños productores, créditos, tecnología apropiada, entre otros factores.
- Fomentar la participación y empoderamiento de la mujer, en muchos casos las mayores víctimas del conflicto y la violencia. Su organización alrededor de proyectos de generación de ingreso las vuelve actores importantes dentro de la comunidad y su hogar.
- Acercar a la empresa privada a las realidades de la producción pequeña en zonas distantes del Cauca para entender sus condiciones de vida y la importancia de implementar estrategias especiales para incluirlos dentro de la cadena de valor, pero con una relación más horizontal e inclusiva.

Otros datos cuantitativos sobre el impacto de esta iniciativa:

Descripción	Datos cuantitativos
Población beneficiaria	189 familias
	794 personas
Aumento en la producción (promedio 4 organizaciones)	25% (3449 lts/día- 4309)
Mejoramiento de calidad	Pasó de 400.000-600.000 unidades formadoras de colonias (UFC) a menos de 50.000, lo cual implica un mejor precio y competitividad.
Créditos aprobados	70 productores tramitaron créditos Finagro por un valor de \$348.900.000, 80% (57) de las cuales han sido aprobados y desembolsados (por un valor de \$334.400.000).
Medición de línea base de la población	160 productores del proyecto y fuera del proyecto caracterizados para medir el impacto del proyecto
Sesiones de formación	Asistencia técnica en finca (756 visitas a finca)
	Sesiones grupales 72
Mejoramiento genético	59 vacas inseminadas (65% con preñez).
No. De hectáreas mejoradas (con pastos mejorados)	147
Unidades Productivas formadas con mujeres y jóvenes	4 unidades de procesamiento de derivados lácteos con la participación de 100 personas.
Gestión de aportes de otras entidades	8 entidades, recursos de 200 millones de pesos

Piloto de alimentación con 5 familias de extrema pobreza en el Tunó, Patía	5 has mejoradas para alimentación en época de verano (producción de forraje verde 11 kg/m ²) Entrega de 3 motobombas Sistema de riego implementado
Planes de negocio para unidades de mujeres para manejar directamente con capital semilla del proyecto.	2 planes de negocio elaborados, 2 en proceso de elaboración.

Dificultades encontradas en el proceso

- La concentración del manejo de las organizaciones en manos de uno o dos líderes, lo cual dificultaba el trabajo con cada productor. Como consecuencia, la información inicial sobre el alcance del proyecto y las responsabilidades de parte en parte se tergiversaba. Una vez se logró generar confianzas y comunicación clara, el siguiente reto era mostrar la necesidad de cambiar formas de producción y el manejo actual de la comercialización para lograr un producto de calidad. Lograr que los mismos productores y gerentes del centro de acopio asumieran estos cambios ha sido un reto constante, con altibajos en el proceso.
- El proceso de gestión de créditos que fue muy largo y difícil, con un sin número de costos de transacción. Algunos de estos fueron por falta de conocimiento o fallas al interior de las entidades coordinadoras (Fundación Alpina y Oxfam), y otras por las políticas y procedimientos de los programas de crédito. A pesar de las dificultades y desánimo de los productores, se lograron aprobar y también documentar el proceso exponiendo las barreras y recomendando ajustes a los programas.
- El tener que depender de muchas organizaciones para que funcionara todo el proyecto y se cuadraron los tiempos de ejecución. No era posible ni deseable que la Fundación financiara todo directamente porque no se generaría un modelo replicable ni la apropiación por parte de los actores de la comunidad y las instituciones. Sin embargo, lograr que todas las piezas encaje, con sus tiempos y sus procedimientos hizo que la ejecución inicial fuera mucho más lenta de lo esperado, lo cual generaba una presión por parte de los productores participantes.
- El tema de sostenibilidad de todo el proceso. Se está trabajando para que las mismas organizaciones alcancen niveles de producción suficientes para poder asumir los servicios (técnicos, financieros y profesionales) necesarios para el buen funcionamiento de su empresa social. Por otro lado, se está buscando consolidar el proceso organizacional con cada entidad y en red para que tengan capacidad de gestión autónoma.

Estrategias desarrolladas y lecciones aprendidas

- La primera dificultad se ha ido superando con un proceso permanente de trabajo con toda la comunidad y de fortalecimiento de las organizaciones, abriendo el espacio a nuevos liderazgos y conocimiento y generando conciencia en los líderes tradicionales. Entidades con conocimiento y experiencia en este tema podría aportar para fortalecer este proceso en los 17 meses que quedan del proyecto.
- La segunda dificultad se logró superar en una primera experiencia de gestión de créditos con mucha paciencia e insistencia. Para el futuro sería necesario contar con políticas más acordes. Para ello es necesario trabajar de la mano con el Ministerio de Agricultura, Finagro y los bancos.

- La tercera dificultad se ha ido superando en la medida que hemos podido consolidar una gestión conjunta entre entidades. Cuando ya hay una base sólida de ejecución entre las entidades principales, es más fácil sumar aportes de otras entidades. Esta experiencia sería bueno documentarla para futuro proyectos.
- La cuarta dificultad, o reto, es algo que aún falta mucho por trabajar. Se está construyendo una ruta crítica para lograr que al finalizar el proyecto estas organizaciones puedan seguir trabajando con autonomía y de forma sostenible.

Otras entidades participantes en el proceso

Empresa y/o institución	Año o período de participación
Oxfam GB	2009-2012
Gobernación del Cauca	2009-2011
Alcaldías Puracé y Rosas	2009-2011
SENA	2009-2011
Universidad del Cauca	2009-2011
Colegio Mayor	2011
Universidad Católica de Manizales	2011
Banco Agrario- Finagro	2009-2011
ITC	2011
CRC	2010-2011
Universidad Antonio Nariño	2011

Otros proyectos significativos

- Proyecto uso del tiempo Libre- Enterríos Antioquia: Contribuir al fortalecimiento del tejido social a través de estrategias de uso adecuado del tiempo libre para la prevención de la violencia y la transportación de patrones culturales favorables para la convivencia en el Municipio de Entreríos.
- En el marco de la Alianza por la reconstrucción de El Salado, que hoy conformamos 54 entidades públicas y privadas, la Fundación Alpina lidera proyectos en el campo de la salud y la granja demostrativa.
- En alianza con la Gobernación de La Guajira, comunidades y entidades públicas y privadas se busca mejorar la Seguridad Alimentaria y Nutricional de las comunidades Wayuu. De la misma manera estamos trabajando con las comunidades fronterizas en situación de conflicto.

Datos de contacto

Nombre: Jessica Stephenson

Cargo: Coordinadora de Proyectos

Teléfono directo: (57 -4) 311 7575 **Celular:** 318 206 3205

Correo electrónico: jstephen@alpina.com.co