

Establecimiento de un Modelo Agroempresarial Competitivo y Sostenible Para la Producción de 420 hectáreas de aguacate hass

Adriana Senior Mojica

Senior (Corporación Colombia Internacional)

SETTING UP A COMPETITIVE AND SUSTAINABLE AGRICULTURAL AND ENTREPRENEURIAL MODEL FOR THE PRODUCTION OF 420 Ha OF HAS AVOCADO IN THE PLATEAU OF POPAYÁN IN THE DEPARTMENT OF CAUCA IN COLOMBIA

The Colombia Internacional Corporation, along with other institutions, has structured and carried out its activities in an area with the excellent edaphic and climatic conditions found in the plateau of Popayán, in a project to set up 420 hectares of Hass avocado, with the participation of 420 producers belonging to farming and indigenous populations who come from the plateau. This program has aimed to improve the quality of life of these inhabitants.

In the implementation of the project, the technical, societal-entrepreneurial and commercial aspects were articulated with the MACS methodology, thus assigning a Ha with 204 trees to each producer, in a stepwise manner from the end of 2007 until 2010. They have been provided with the support required to adopt and implement good agricultural practices, thus ensuring innocuousness and the compliance with the principles of social and environmental responsibility.

The most relevant result include: beginning of the production of avocado 24 months later, productivity between 20 and 30 kg. per tree after two years, and 60 kg after three years, thus resulting in a net income of 3.32 minimum wages and 1 stable job per producer. The producers are organized in 17 associative ways, 90% of them are farmers and 10% are indigenous people belonging to the Paez and Guambiano ethnic groups. The first harvests started in the second semester of year 2010 and have been traded through two organizations formed by the producers: FEPAC and GRAN HASS DEL CAUCA in Carrefour, Grupo Éxito and Surtifruver.

Key words

TECHNICAL

COMMERCIAL

HAS AVOCADO

ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO AGROEMPRESARIAL COMPETITIVO Y SOSTENIBLE PARA LA PRODUCCIÓN DE 420 HA DE AGUACATE HASS EN LA MESETA DE POPAYAN DEPARTAMENTO DEL CAUCA COLOMBIA.

La Corporación Colombia Internacional en conjunto con otras instituciones, ha estructurado y operado en una zona de excelentes condiciones edafoclimáticas como es la meseta de Popayán, un proyecto de establecimiento de 420 Ha de aguacate HASS con la participación de 420 productores campesinos e indígenas de la Meseta, orientado a mejorar la calidad de vida de los mismos.

En el desarrollo del proyecto se articuló lo técnico, socioempresarial y comercial, con la metodología MACS, instalando una Hectárea a cada productor con 204 árboles, en forma escalonada a finales del 2007 hasta el 2010, han contado con acompañamiento para lograr procesos de adopción e implementación de buenas prácticas agrícolas, garantizando la inocuidad, el cumplimiento de principios de responsabilidad social y ambiental.

Dentro de los resultados más relevantes se tienen: inició de la producción de aguacate a los 24 meses, productividad a los dos años entre 20 y 30 Kilogramos por árbol y al tercer año 60 Kilogramos, generando al productor ingresos netos de 3,32 salarios mínimos y 1 empleo permanente. Los productores están organizados en 17 formas asociativas, el 90% son campesinos y un 10% son indígenas de la étnia Páez y Guambiana. A partir del segundo semestre de 2010 iniciaron las primeras cosechas las cuales han sido comercializadas en Carrefour, Grupo Éxito y Surtifruver a través de dos organizaciones conformadas por los productores, FEPAC y GRAN HASS DEL CAUCA. (

Palabras claves

TÉCNICO

COMERCIAL

AGUACATE HASS

1. INTRODUCCION

Colombia posee un potencial para exportar grandes volúmenes de aguacate. En la actualidad este producto se encuentra priorizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y cuenta con apoyo

del Gobierno en lo que se refiere a instrumentos de ayudas financieras, coberturas de riesgos, investigación, medidas sanitarias y fitosanitarias, así como como el desarrollo de mercados, que motiven a los productores nacionales a emprender proyectos relacionados con este producto.

Los departamentos priorizados de acuerdo con la Apuesta Exportadora para este producto son: César, Bolívar, Antioquía, Cundinamarca, Santander, Tolima, Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca y Cauca. En este último la Corporación Colombia Internacional, adelanta la operación de un proyecto de gran magnitud y mayor alcance social en la meseta de Popayán, que consiste en la siembra y producción de 420 hectáreas de aguacate hass, el más apetecido en los mercados internacionales.

En los municipios ubicados en la meseta de Popayán, como El Tambo, Cajibío, Morales, Piéndamo y Morales, la Corporación Colombia Internacional, desarrolla una iniciativa hortofrutícola en el marco de un convenio, con el apoyo de la agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID). Esta agencia financia el Programa Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal (ADAM) que entre otros objetivos promueve una cultura de “cero cultivos ilícitos”, además procura mejorar las condiciones de vida de las poblaciones marginales en distintas regiones del campo colombiano.

Por los altos riesgos que implica la producción hortofrutícola (comerciales, fitosanitarios, de calidad e inocuidad, de logística), se definió el acompañamiento de la Corporación Colombia Internacional, dada su idoneidad para que acompañara, asesora y capacitara a los productores y sus organizaciones, y apoyara la gestión financiera, institucional y comercial del proyecto.

2. ANTECEDENTES.

El proyecto se formuló, concertó y socializó en el año 2006, inició su ejecución en septiembre de 2007 y consiste en el desarrollo agrícola y comercialización en mercados nacionales y de exportación de 420 hectáreas de aguacate Hass, . La operación y ejecución se realiza bajo un modelo de unidad ejecutora a cargo de la Corporación Colombia Internacional, que con la participación directa de las organizaciones de los productores, efectúa la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto.

El proyecto involucra directamente a 420 familias de pequeños productores campesinos indígenas, que se encuentran organizados en formas productivas. Se trata de agricultores pertenecientes a las zonas cafeteras de la meseta de Popayán, con cierto nivel de vulnerabilidad, propietarios de la tierra a sembrar, que cuentan con obra de mano familiar y que derivan sus ingresos de la misma finca y no cuentan con cultivos ilícitos alrededor de sus predios. Las tierras de estos productores están ubicados en núcleos, que cuentan con vías de acceso, que facilitan el ingreso de material vegetal, los insumos y la asistencia técnica, adicionalmente se facilita el acopio y el desplazamiento de la producción a los diferentes mercados. La unidad económicamente rentable definida para cada productor es de una hectárea de aguacate hass.

Se evidenció en la estructuración del proyecto en el año de 2006, que en la Meseta de Popayán, existía experiencia en el sector hortofrutícola; sin embargo, la producción no se realizaba de manera planificada ni respondiendo a la demanda del mercado. Por otro lado, los productores no contaban con asistencia técnica especializada y presentaban debilidades para la gestión del crédito. Con un manejo poscosecha

deficiente y con una comercialización hecha de manera individual a través de intermediarios. Finalmente, las organizaciones de productores no presentaban poder de negociación para el mercadeo de sus productos y no prestaban servicios a sus asociados, lo cual generaba falta de pertenencia con la organización.

3. METODOLOGIA

Como resultado de esta estructuración se identificó la actividad hortofrutícolas de aguacate Hass, la cual representa una alternativa económica para las familias de pequeños productores de la región, convirtiéndose en una opción para generar barreras sociales y económicas frente a los cultivos ilícitos.

Sin embargo, para lograr este fin, fue necesario promover cambios institucionales y culturales frente al impulso de modelos agro empresariales desarrollados con sistemas tecnológicos modernos, nucleados, que buscaran volúmenes hacia los mercados nacionales e internacionales, que permitieran construir alianzas comerciales entre los pequeños productores y empresas comercializadoras, industria, supermercados, grandes superficies. Modelos que para su desarrollo deberían ser financiados mediante apalancamiento financiero, que deberían incluir procesos de innovación y calidad, modernización de las prácticas agrícolas, fortalecimiento de las dinámicas asociativas, etc.

Las comunidades organizadas se han mostrado siempre interesadas en participar en iniciativas que les permitan fortalecer su capacidad de respuesta frente a la planeación, la comercialización, el acceso al crédito y en lograr mercados para sus productos.

La región de la Meseta de Popayán reúne las condiciones agro climáticas y de infraestructura para desarrollar proyectos con modelos agro empresariales en el sector hortofrutícola, que permitan mejorar los ingresos lícitos de las comunidades campesinas.

En términos de mercado estas alternativas se presentan como renglones promisorios debido al crecimiento nacional e internacional del consumo de aguacate hass, frescos. Por otro lado, existe un desarrollo incipiente en el renglón hortofrutícola en la zona por lo que la actividad ha apoyado y afianzado la reconversión productiva y el mejoramiento de los ingresos.

En los núcleos focalizados en la meseta de Popayán, se tiene una adecuada infraestructura de servicios como son: disponibilidad de agua para riego, infraestructura vial, dos distritos de riego, antecedentes de producción hortofrutícola, organizaciones de productores y presencia institucional.

Por lo tanto, en la región de la Meseta de Popayán se identifican potencialidades agroclimáticas para desarrollar núcleos productivos hortofrutícolas con demanda del mercado nacional e internacional. Además, existe el interés de las comunidades de participar en este modelo agro empresarial, voluntad de las instituciones locales y regionales en apoyar esta iniciativa, la exploración y gestión de mercados que ha identificado la intención del sector privado en participar en la fase de comercialización de los productos.

Los productores están ubicados en núcleos productivos, en cada de ellos existe una forma organizativa de base (asociación de productores, grupo de gestión, cooperativa), que los organiza para el trabajo en los componentes de desarrollo agrícola, asistencia técnica, asesoría socio empresarial y comercial.

Cada productor desarrolla en su predio, con la asesoría del equipo técnico, una unidad productiva rentable que le garantiza la obtención de ingresos netos de por lo menos un salario mínimo, más la generación de mano de obra para su núcleo familiar.

El cultivo del aguacate Hass es una actividad de largo plazo, dado que la producción inicia a partir del año 3, actualmente están instaladas 420 hectáreas, cada productor establece una unidad productiva de una hectárea con 204 árboles, de las cuales se espera obtener una productividad a partir del año 6 de instalado el cultivo de 16 toneladas por cosecha año, lo cual puede generar para el productor ingresos netos de 3,32 salarios mínimos y 1 empleo permanente. Los productores que participan de la actividad son 420, están organizados en 17 formas asociativas, el 90% son campesinos y un 10% son indígenas de la étnia Páez y Guambiana. A partir del segundo semestre de 2010 iniciaron las primeras cosechas las cuales se están comercializando en Carrefour y Grupo Éxito a través de dos organizaciones conformadas por los productores, FEPAC y GRAN HASS DEL CAUCA.

El aguacate hass, se puede manejar como monocultivo o asociado a cultivos de café, frijol, arveja, lulo o cultivos transitorios que no perjudiquen el óptimo desarrollo de los árboles, En el proyecto del Cauca, se maneja monocultivo a distancia de 7.7 metros para un densidad de 204 árboles por hectárea.

La cantidad de abono para suministrar a la plantación exigió la realización de un estudio del suelo, lo cual incluye un análisis de tipo foliar que se realiza de forma anual. El plan de fertilización para cada productor se realizó con base en el análisis de suelos y se incluyó el manejo de abonos orgánicos.

El manejo fitosanitario de los cultivos se realiza a través del Manejo Integrado de Plagas MIP, donde se tiene en cuenta las medidas biológicas, físicas, culturales y químicas, enfocado hacia la obtención de productos más limpios. En el proyecto del Cauca, se cuenta con la ficha ambiental y de pesticidas, donde se prevee el manejo fitosanitario de los cultivos con las medidas de mitigación necesarias para que los impactos al ambiente y a la salud humanas sean mínimos.

Los criterios generales para la implementación del desarrollo agrícola son:

- Cultivos concentrados en núcleos de producción articulados a un eje vial.
- Productores asociados (formas organizativas).
- Cultivos con mercado asegurado y con potencial de exportación.
- Cultivos desarrollados con Buenas Prácticas Agrícolas BPA.
- Cultivos con implementación de sistemas de riego predial.
- Pequeños productores con compromiso de cero ilícitos, aporte de mano de obra familiar y sujetos de crédito.
- Productores dispuestos a innovar e implementar una cultura agrícola con enfoque de agro negocio.

La estrategia del componente socio empresarial busca generar capacidades en estas 25 organizaciones agrupadas en esquemas de asociación por producto y organización regional en una asociación de segundo nivel. Los aspectos en las cuales se trabaja con estas organizaciones son:

- Definición de misión y visión.
- Estructuras y reglamentos internos.
- Revisión de estatutos.
- Contabilidad, aspectos legales y tributarios.
- Planes de negocio.
- Organización regional.

El acompañamiento comercial funciona bajo el esquema de venta asegurada de las cosechas, en tal sentido existen alianzas comerciales para la absorción del 100% de las cosechas con grandes superficies, industria y comercializadoras internacionales. La comercialización se realiza directamente por las organizaciones de los productores, que para el efecto han creado una empresa de logística comercial, con las cuales se trabaja en los siguientes campos:

- Cosecha y poscosecha.
- Pronósticos de cosecha.
- Costos de producción.
- Logística comercial.
- Ruedas y giras de negocios.
- Contratos de comercialización.
- Contratos de prenda agraria sin tenencia.
- Contratos de operación logística comercial.

La ejecución de los diferentes componentes del proyecto se desarrolla bajo los siguientes lineamientos:

Inversión Predial. Las inversiones prediales se establecen de acuerdo con el plan de acción definido en función del cronograma de abastecimiento y necesidades del mercado nacional e internacional y las épocas de siembra de acuerdo con los periodos de lluvias. El establecimiento o siembra de los cultivos en el sitio definitivo se realiza de manera escalonada, con el fin de lograr un cronograma de cosecha que esté acorde con las obligaciones comerciales asumidas.

Asistencia Técnica y Capacitación. La prestación del servicio de asistencia técnica y capacitación se hace con métodos de aprender haciendo a través de ingenieros agrónomos y técnicos agrícolas de la región, los cuales realizan eventos grupales y visitas a los predios con una frecuencia mínima de una visita técnica por mes.

La capacitación técnica es reforzada con la vinculación temporal de expertos o especialistas en temas agronómicos, comerciales o empresariales que sean de alta importancia para el desarrollo de la actividad.

Para garantizar la sostenibilidad del servicio se trabaja en dos frentes: 1) la capacitación de personal técnico local y de agricultores líderes para que en las zonas más críticas, sean capaces de atender las

necesidades actuales de los productores y futuras ampliaciones de la actividad. 2) involucrar paulatinamente a los agricultores en el manejo y administración de este componente y el pago del servicio con parte de la producción en la medida que la cooperación se retira. La complementación de estos esfuerzos con la empresa privada (compradores) y las administraciones locales permitirá fortalecer la prestación de este servicio en cada uno de los núcleos atendidos.

Fortalecimiento socio empresarial. Se cuenta con un equipo de apoyo socio empresarial que trabaja directamente con las organizaciones de los productores a fin de generar las habilidades y destrezas en el campo empresarial, en aspectos relacionados con mejoramiento de los mecanismos de información y delegación de responsabilidades, fortalecimiento de la contabilidad, elaboración de planes de negocio, funcionamiento de los órganos de control y fortalecimiento de la organización para la prestación de servicios a sus asociados.

Estrategia comercial. El proyecto cuenta con un equipo de expertos en el área comercial, los cuales a través de la capacitación, asesoría, giras y ruedas de negocios con los directivos de las organizaciones, crea capacidades para la organización de una empresa de logística comercial que se encarga de realizar las labores de acopio, selección, clasificación, empaque, transporte, negociación y pago a los agricultores de las cosechas. La venta de la producción se realiza en mercados especializados previamente identificados y concertados.

Estrategia de financiación. El proyecto cuenta con una estructura de financiación que garantiza en gran parte su fácil ejecución mediante la participación de USAID (23%), INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL (10%), crédito (25%), municipios (2%) y productores (40%).

La población que participa en el proyecto la conforman pequeños campesinos e indígenas, vinculados fundamentalmente a la economía de subsistencia cafetera. Tienen en promedio entre 2 a 3.5 hectáreas. El 60% de los productores son propietarios de los predios y un 40% tienen los predios en sana posesión y en procesos de legalización.

La edad de la población se ubica en su mayoría entre 20 a 40 años, donde hay una importante presencia de mano de obra masculina que trabaja en la finca y busca ingresos extra prediales. El nivel de escolaridad de la población es medio, su gran mayoría ha cursado algún grado de secundaria. La economía de las familias es fundamentalmente cafetera y adicionalmente producen yuca, caña, maíz, frijol, plátano y especies menores.

En términos de ingresos el proyecto permite que los productores involucrados logren por lo menos un salario mínimo legal adicional a los ya existentes, ingresos que permiten reducir las oportunidades de penetración de los cultivos ilícitos a estas zonas y también evitar que las comunidades se desplacen como jornaleros a esta clase de cultivos en las áreas vecinas a la región.

La comunidad ha participado en el desarrollo del proyecto en las siguientes fases:

- Identificación y focalización de los núcleos de producción.
- Identificación y socialización con los productores.
- Manejo conjunto de los recursos de crédito mediante firma compartida en cuenta bancaria.
- Participación en la selección de proveedores de insumos a través de un comité técnico operativo.
- Concertación y aprobación del plan operativo anual del proyecto.
- Conformación de veeduría para el control social de los recursos del proyecto.

Las organizaciones de productores han asumido las siguientes responsabilidades:

- Lograr una participación real y sentido de pertenencia de los productores en torno de sus organizaciones y de los proyectos hortofrutícolas.
- Contribuir a que las organizaciones se constituyan e intervengan con criterios empresariales, con el acompañamiento de la Unidad Ejecutora de los proyectos.
- Crear el comité técnico operativo con las entidades involucradas en el proceso de ejecución y participar en las diferentes instancias de coordinación y manejo de los recursos y asuntos del proyecto.
- Vigilar que las organizaciones y sus asociados cumplan con las recomendaciones técnicas para el desarrollo de los proyectos hortofrutícolas, con la mano de obra requerida y con la aplicación de los sistemas de calidad e inocuidad.
- De conformidad con lo que se disponga en los estatutos sociales de las organizaciones, asignar como deber y obligación de cada asociado el cumplimiento de las instrucciones y recomendaciones recibidas y pactadas con la entidad ejecutora, las entidades financieras y comercializadoras de los productos que se tengan, y en especial, las que se relacionen en el documento de contrato de crédito que se suscribirá con el Intermediario Financiero.
- Aceptar y ratificar entre sus productores asociados la obligatoriedad de entregar la totalidad de los frutos producidos y acordados previamente para su comercialización a precio de mercado, en las condiciones y lugares predeterminadas, que incluyan la autorización a la entidad operadora para que realice los descuentos necesarios que permitan garantizar, al Intermediario Financiero, los pagos correspondientes con el servicio de la deuda (capital e intereses).
- Procurar y obtener de la Unidad Ejecutora la totalidad de recursos técnicos, económicos y humanos para la cumplida ejecución de los proyectos.
- Promover y gestionar todo cuando fuere necesario, con recursos propios, en caso que los recursos del proyecto no alcancen, para que los caminos, las vías y las obras de infraestructura para el riego, que benefician las áreas a cultivar, siempre estén útiles y en buen estado de utilización.

Para el proyecto se han determinado instancias de Seguimiento: Comité Técnico, Comité Operativo y Administrativo y Comité de Control Social, así:

- *Comité Técnico.* Este comité tiene como objetivo principal la programación, análisis y evaluación del desempeño del proyecto en todos sus componentes y tomar las medidas correctivas que deban hacerse. Se hace mensualmente, promovido y organizado por la gerencia del proyecto y el responsable del seguimiento del proyecto, de estas reuniones se debe elaborar Acta del Comité, con conclusiones y recomendaciones.

Serán parte del Comité la Unidad de gestión del proyecto, el equipo designado para la supervisión y las instituciones vinculadas en el desarrollo de los proyectos; Así mismo, se buscará la participación de los socios comerciales con el fin de integrarlos en el desarrollo y recomendaciones técnicas de los proyectos.

- *Comité Operativo y Administrativo del proyecto.* Es la instancia donde participan los representantes de los productores, en este comité y basados en el plan operativo, se definen los procesos de cotizaciones y de adquisiciones de los insumos y materiales requeridos en la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, promueve la participación de las organizaciones y la unidad de gestión en las cotizaciones del material e insumos necesarios, con el fin de lograr economías de escala. A estos

comités se d llevan las cotizaciones debidamente comparadas y soportadas para que los participantes puedan tomar decisiones basados en varias opciones.

- *Comité de control social.* Es un instrumento de seguimiento grupal, integrado por los representantes de las organizaciones cuyo fin es analizar con los agricultores los logros y problemas del proyecto. En estas reuniones propenden que los productores y sus asociaciones expresen sus experiencias e inquietudes y se sugieran recomendaciones y responsabilidades entre las partes.

4. CONCLUSIONES.

En el nivel regional, el proyecto ha generado unos beneficios importantes y ha servido como estrategia de prevención para el establecimiento de sistemas de producción no lícitos. En algunos casos, se realizó reconversión hacia una agricultura lícita, ya que dejar y prevenir las siembras de cultivos ilícitos reduce los impactos negativos sobre el ambiente, los cuales se generan al ampliar la frontera agrícola y al destruir zonas de conservación. De la misma manera, se reduce la necesidad de realizar fumigaciones y uso de otro tipo de insumos como estrategia de control de estas actividades. Por lo anterior, el proyecto de aguacate hass que se desarrolla en Cauca, contribuye a mejorar la oferta de bienes y servicios ambientales, respirar un aire más limpio, contar con aguas no contaminadas, aprovechar de manera racional los frutos de la biodiversidad local y trabajar en una actividad lícita.

A nivel local son varias las actividades de gestión que la comunidad ha logrado realizar, vale la pena resaltar que buena parte de los actores sociales objeto del proyecto, corresponden a comunidades indígenas, personas que manejan una cosmovisión ambiental muy diferente a la sociedad urbana o moderna, por esta razón, existe claridad frente al adecuado uso y aprovechamiento de los recursos, manejo adecuado de los residuos de cosecha y otros generados en las actividades de manejo agronómico, protección a fuentes de agua, entre otros.

Por lo anterior y sumado a los requerimientos de calidad de los mercados, los productores del proyecto han contado con acompañamiento para lograr procesos de adopción e implementación de buenas prácticas agrícolas, garantizando la inocuidad de la producción, el cumplimiento de principios de responsabilidad social y ambiental. Respecto al tema agronómico, se ha implementado el Manejo Integrado de Plagas, uso de materiales de propagación de calidad y con registro sanitario, variedades mejoradas y se asegura que el material no sea transgénico en atención al principio de precaución.

Los productores además de manejar cultivos de interés comercial, conservan espacio para sembrar cultivos de pan coger, desarrollando diseños agroforestales y en policultivo, conservando y capitalizando los conocimientos locales.

5. REFERENCIAS

Revista

Artículo CCI Noviembre de 2003” El sabor del Aguacate Hass en el Mundo.” Revista SEMBRAMOS, Vol 3,PP.8-9-10-11

