

# Colombia PUEDE – Modelo de intervención para el fortalecimiento de cadenas de valor



Colombia PUEDE es un proyecto del Fondo Europeo para la Paz, implementado por el International Trade Center (ITC), desde diciembre 2018 a septiembre 2022, en cuatro municipios del departamento de Nariño: El Rosario, Leiva, Policarpa y Tumaco. Contó con un presupuesto total de 3.367.969 Euros (2.700.000 Euros Unión Europea + 667.969 Euros contrapartida).

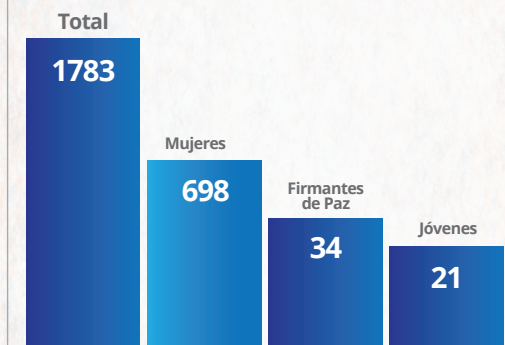
## Objetivo general de la intervención

Contribuir al mejoramiento del ingreso de los pequeños y medianos productores y sus familias en zonas afectadas por el conflicto.

## Objetivos específicos

- Promover oportunidades comerciales y la competitividad de las familias productoras, mejorando la productividad, la calidad y cumpliendo con los requisitos exigidos en el mercado.
- Incrementar la participación en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales de productores y productoras, dándole valor agregado a los productos y atendiendo las demandas del mercado mediante la ejecución de un conjunto de intervenciones e inversiones, como acceso a certificaciones y estándares de calidad, infraestructura productiva, pertinente acompañamiento técnico y fortalecimiento organizacional.
- Promover la articulación interinstitucional y el diálogo entre autoridades locales y de nivel nacional, con el objetivo de establecer espacios propicios en las instituciones competentes para la comercialización y el desarrollo local.

## Población participante



## Principales logros

- 830 familias productoras implementan buenas prácticas agrícolas y 1.038 familias con capacidades instaladas para manejo post cosecha.
- 400 hectáreas de producción de lima Tahití en transición hacia modelos más eficientes y sostenibles.
- Incremento del rendimiento productivo (rendimiento por hectárea de lima Tahití y de cacao se triplica, y rendimiento de coco recolectado se duplica).
- 235 familias productoras perteneciente a 9 organizaciones de lima Tahití con certificación de calidad para la exportación (Registro Predio Exportador, Global GAP, Orgánico).
- 20 organizaciones de productores y productoras (cacao, coco y lima Tahití) apoyadas con capital semilla para garantizar pronto pago a las familias asociadas y buen funcionamiento organizativo.
- 6 asociaciones de productores y productoras de lima Tahití y 2 de cacao, aliadas para aumentar volúmenes, competitividad y poder de negociación.
- Mejoramiento de la calidad de los productos comercializados y de los precios de venta (+15% en cacao).
- 98 toneladas de coco, 82 toneladas de cacao, y 192 toneladas de lima Tahití comercializadas en el mercado nacional en 2021, para un total de 1.153 millones de pesos colombianos en ventas.
- 13 toneladas de cacao y 1.119 toneladas de lima Tahití orgánica exportadas en 2021, para un total de 3.343 millones de pesos colombianos.



# Modelo de intervención para el fortalecimiento de cadenas de valor

## Fase de preparación de la intervención

**Etapa 1:** Identificación y priorización de la(s) cadena(s) de valor a impulsar

### Condiciones previas imprescindibles

- Existencia de cultivos establecidos y en fase productiva.
- Experiencia y apropiación de las prácticas productivas de estos cultivos en las familias productoras.
- Adecuación del cultivo a las condiciones agroecológicas y a la vocación productiva del territorio.
- Alineación con las agendas públicas e instrumentos de planificación del territorio.

### Criterios de priorización de las cadenas de valor

- Oportunidades de mercado nacional e internacional y, en particular, análisis del balance importación/exportación (fuente: Trademap <https://www.trademap.org/Index.aspx>), y de las barreras de acceso (aranceles) y requisitos normativos.
- Existencia de compradores y competidores.
- Calidad del producto.
- Capacidad existente para incrementar la producción de manera sostenida.
- Condiciones logísticas para la comercialización.



## Etapa 2: Análisis de mercado de la(s) cadena(s) seleccionada(s)

Análisis de la demanda y oferta, del tamaño del mercado, de las tendencias de crecimiento, de la competencia, descripción de los canales de distribución y comercialización, requerimientos técnicos de acceso a mercados, estándares de comercialización, información y análisis sobre precios e información sobre posibles compradores.

Posibles fuentes de información: Legis Comex, Trademap, Sicex, entrevistas a productores/as, compradores y empresas exportadoras, empresas importadoras en potenciales países de destino y también entidades nacionales relevantes.



## Fase de identificación de deficiencias o necesidades con base al cruce de información

**Etapa 3:** Diagnóstico

- **Diagnóstico predial:** encuestas cuantitativas sobre aspectos sociales, financieros, de infraestructura, producción y venta, medios de comunicación y georreferenciación para optimizar las rutas de comercialización.
- **Diagnóstico postcosecha:** encuestas a organizaciones de productores/as para caracterizar las infraestructuras productivas disponibles y el nivel de conocimiento de las prácticas postcosecha.
- **Diagnóstico de capacidades organizacionales y empresariales:** encuestas a la organización, mapa de actores, mapa parlante para evaluar capacidades gerenciales, sostenibilidad financiera, capacidades técnicas y de sostenibilidad ambiental, habilidades de negociación, experiencia comercial y marketing, dinámicas sociales y encadenamiento productivo, estrategias de comunicación y acceso a servicios públicos, incluyendo vías.
- **Diagnóstico de la cadena de valor:** análisis de tipo de productos, clases o variedades; volúmenes producidos, vendidos, transformados; modalidades de producción; prácticas de producción, cosecha, postcosecha y transformación; canales de comercialización existentes y potenciales; costos de producción; y asistencia técnica.



## Fase de implementación

**Etapa 4:** Mejoramiento de prácticas y capacidades

### Fortalecimiento productivo

**Objetivo:** incrementar productividad y estandarizar la calidad.

- **Capacitación:** metodologías teórico prácticas.
- **Asistencia técnica:** construida de manera horizontal, partiendo del conocimiento de los productores, mediante visitas mensuales del binomio profesional en agronomía-técnico de campo a un máximo de 50 fincas, y conformación de las unidades de sostenibilidad técnica con integrantes de las organizaciones.
- **Certificación:** asesoría especializada para trámites de certificaciones, preauditoría completa por parte del equipo de proyecto, inspecciones y controles oficiales.
- **Inversiones en infraestructura predial:** con contrapartida de la familia beneficiaria, establecimiento de un sistema de manejo y sistematización de la información sobre producción, transformación, venta, visitas de entidades oficiales, etc.



El equipo de proyecto se capacita constantemente sobre temas técnicos, genera relaciones de confianza con beneficiarios y beneficiarias gracias a la socialización clara y al cumplimiento de compromisos, y mantiene una absoluta neutralidad frente a temas de orden público, de cultivos ilícitos o electorales.

### Fortalecimiento organizacional

**Objetivo:** diversificar la prestación de servicios y asegurar la posición negociadora de las organizaciones.

- **Conformación de dos figuras de gobernanza técnica al interior de las organizaciones, gerente en formación y comités de trabajo:** elecciones democráticas previa socialización de funciones y tareas de cada cargo, coaching, incentivo económico al gerente y a integrantes de los comités.
- **Capacitación y asesoría especializada:** socio empresarial, financiera, gestión documental y procedimental, comercial y comunicación.
- **Capital semilla** para pagar de manera inmediata las cosechas y fidelizar a productores y productoras: elaboración del reglamento del capital semilla, incluyendo condiciones de uso, mecanismos de seguimiento y control, porcentaje o monto que debe dejarse al fondo para asegurar su sostenibilidad.
- **Inversiones en infraestructuras productivas colectivas:** centros de acopio, muelles de secado, áreas de fermentación o de bodegaje, priorizados según: mayor necesidad para el manejo post cosecha y mayor número de familias beneficiarias participando en la comercialización colectiva.
- **Unidad de Sostenibilidad Técnica (UST):** conformación de un equipo de 3 a 6 personas voluntarias, capacitación avanzada sobre mantenimiento de cultivos, dotación de herramientas, equipos y elementos de protección personal. Las UST prestan servicio técnico a demanda de asociados/as, priorizándose a quienes comercializan colectivamente.

El plan de acción de fortalecimiento organizacional se formaliza con un instrumento formal (un memorando de entendimiento, por ejemplo), mediante el cual se apoya financieramente a la organización con base en unos objetivos, tareas y responsabilidades establecidas por las partes.

### Desarrollo comercial y conocimiento del mercado

- **Socialización de las oportunidades comerciales:** presentación de los hallazgos de la etapa 2: oportunidades comerciales, demanda potencial, características del producto y condiciones del mercado.
- **Capacitación:** dirigida principalmente a gerentes en formación e integrantes de los comités de trabajo, sobre negociación, cadenas de valor, planes de negocio, costos de producción con un enfoque en la demanda, y entrenamientos prácticos en negociación.
- **Misiones y reuniones de comercio:** acompañamiento de encuentros presenciales entre organizaciones y compradores, empresas importadoras, distribuidoras, minoristas o firmas líderes, para negociar acuerdos comerciales y solicitar retroalimentación sobre calidad del producto, giras comerciales visitando empresas exportadoras y comercializadoras, espacios de intercambio de experiencias.
- **Marca corporativa:** elaboración de marca y del manual de uso correspondiente, dotación de elementos de representación de la marca para fortalecer el sentido de identidad común y favorecer el posicionamiento del producto en mercados nacionales e internacionales.
- **Difusión y comunicación masiva:** creación de contenido audiovisual, radial, digital sobre buenas prácticas agrícolas, de postcosecha y para la comercialización, logros comerciales como alianzas y exportaciones, y obtención de certificación.

### Impulso de tres tipos de alianzas en las cadenas de valor

- **Entre organizaciones productivas de la misma cadena de valor** para asegurar volúmenes demandados por los mercados y mayor poder de negociación.
- **Entre organizaciones de productores/as y compradores:** canales regionales, nacionales, de comercio en línea, e internacionales.
- **Entre organizaciones de productores/as e instituciones públicas o privadas:** para mejoramiento de vías de acceso a sitios de producción o de transformación, sistemas de riego, comodatos para infraestructuras productivas colectivas, acceso a energía eléctrica, entre otras temáticas.

Para las alianzas internacionales se realiza uno (o varios) piloto(s) de exportación con cada actor, se evalúa el interés para las familias productoras y se selecciona el (o los) exportador(es) más idóneo(s).



## Ciclo de mejora continua de las alianzas comerciales

**Objetivo:** concretar, mejorar, ampliar y mantener las oportunidades de negocio.



### Buenas prácticas para la gestión de recursos humanos

Conformar el **equipo coordinador** con personal que combine **conocimientos técnicos en comercialización y en habilidades blandas** (comunicación asertiva, capacidad de escucha, adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios).

Definir los perfiles y el número de personas que componen los **equipos técnicos en terreno** en función de las **necesidades de la implementación del modelo y del número de beneficiarios y beneficiarias a acompañar**, valorando siempre la experiencia en comercialización de productos agrícolas y el desarrollo de **habilidades blandas** clave.

Reclutar un equipo mayoritariamente **originario de las zonas de intervención** pues, además de facilitar la interacción con los actores públicos y privados locales, su sentido de pertenencia al territorio y la voluntad de contribuir a su desarrollo refuerzan su compromiso.

Y en la **gestión de los equipos técnicos** específicamente, se destaca lo siguiente:

- Construcción participativa de las estrategias de intervención
- Formación continua
- Presencia constante en terreno



Para conocer el documento completo ingresa a:  
<https://www.fondoeuropeoparalapaz.eu/publicaciones/>