

SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA

Teléfonos: 2410035 / 36 Ext. 4083
Calle 97a N° 9-45. Edificio Strategic 97.
Correo electrónico: contacto@sac.org
Bogotá D. C. (Colombia)

FEDEPALMA

Dirección: Calle 98 N° 70-91 Bogotá D. C. (Colombia)
Teléfono: +57(1) 313 86 00
Correo electrónico: info@fedepalma.org



CONSUELO
MENDOZA
EDICIONES



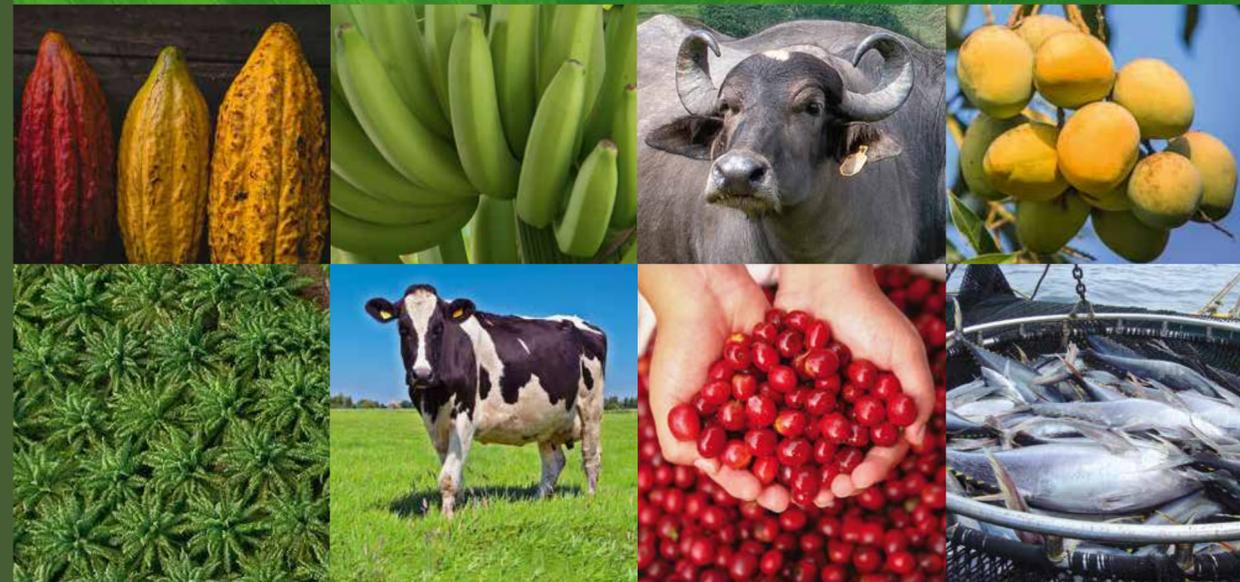
CONSUELO
MENDOZA
EDICIONES

EL AGRO Y LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA CASOS EMPRESARIALES Y GREMIALES



CASOS EMPRESARIALES Y GREMIALES

EL AGRO Y LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA



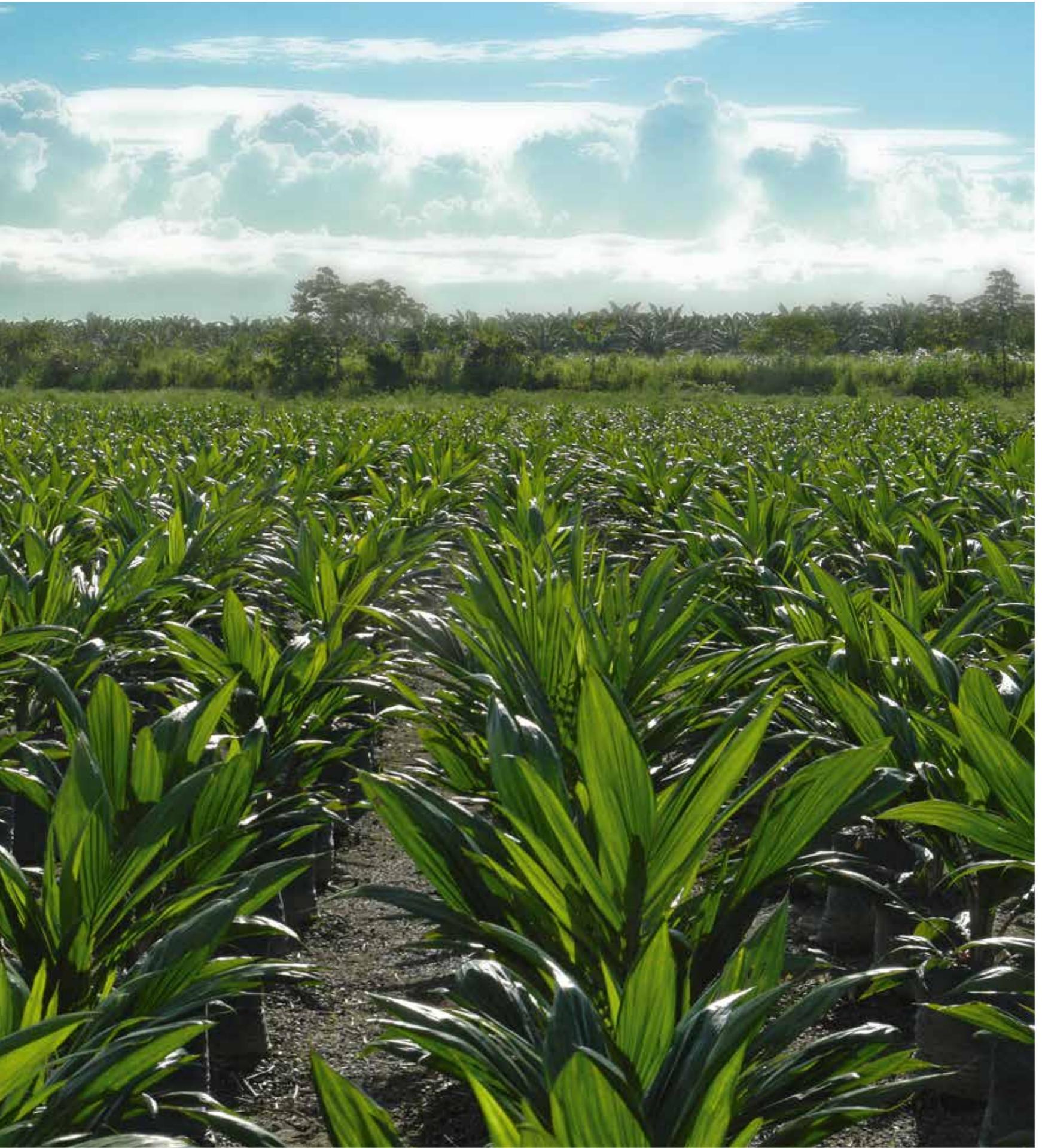
COLOMBIA, PRIVILEGIADA PARA LA AGROINDUSTRIA

Gracias a su ubicación en la esquina más ecuatorial de Suramérica, a la disponibilidad de luz solar durante todo el año, de agua en abundancia y a su hiperbólica geografía, recortada entre dos océanos, tallada por tres imponentes cordilleras que de manera sucesiva, de sur a norte y de este a oeste, se dilatan, contraen, arrugan, aplanan, descienden y se elevan creando pisos térmicos escalonados, fértiles y diversos, Colombia es uno de los pocos países que gozan de condiciones naturales óptimas para la producción de los más variados y exóticos productos agropecuarios, que se exportan al mundo para su deleite. En efecto, Colombia es un país síntesis, un cruce de caminos, un lugar privilegiado donde confluyen, en toda su fascinante diversidad, cultivos, regiones, paisajes, gentes y culturas. Un país agropecuario por excelencia, con una frontera agrícola de más de 40 millones de hectáreas, de las que tan sólo se aprovechan cerca de 8 en diversidad de usos, algunos de los cuales se exponen en este libro que esperamos inspire a las nuevas generaciones para crear y consolidar empresas agropecuarias y agroindustrias inclusivas, que les brinden a los habitantes del campo alternativas de empleo, desarrollo y generación de riqueza, a la vez que den respuesta a la necesidad creciente de solventar la seguridad alimentaria que demanda el planeta.

CASOS EMPRESARIALES Y GREMIALES

EL AGRO Y
LA AGROINDUSTRIA
EN COLOMBIA







Consejo Privado
de Competitividad



INSTITUTO
DE CIENCIA
POLÍTICA
HERNÁN ECHAVARRÍA OLÓZAGA



DESARROLLO
SOSTENIBLE

CECODES



COMITÉ EDITORIAL

Fedepalma

TATIANA PRETELT DE LA ESPRIELLA
Asesora de Presidencia

XIMENA MAHECHA ANZOLA
Gerente del Programa
de Aceite de Palma Sostenible
de Colombia

YOLANDA MORENO MUÑOZ
Responsable de Publicaciones

ESTEBAN MANTILLA
Analista de Publicaciones

SAC

CATALINA SANDOVAL TRISTANCHO
Vicepresidente de Asuntos Corporativos

INALDE

PETER AUGUSTO MONTES SWANSON
Profesor de dirección general de INALDE

CÉSAR LEONIDAS QUINTERO MUÑOZ
Investigador de INALDE







CONSUELO
MENDOZA
EDICIONES

CONSUELO MENDOZA
Dirección editorial
mendozaediciones@gmail.com

ENRIQUE FRANCO
Edición y diseño

MAURICIO MENDOZA
Fotografía

RICARDO FRANCO
ALEJANDRO GONZÁLEZ
Redacción resúmenes
de los casos empresariales

JESÚS DELGADO
Corrector de estilo

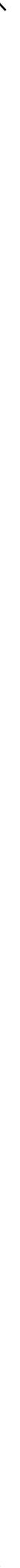
LADISLAO SERENY GÓMEZ
Producción

DIVA GALLARDO
MAURICIO MENDOZA
Preprensa

NOMOS IMPRESORES
Impresión

ISBN
978-958-5492-15-8





10



Colombia es un país privilegiado para la agroindustria por su ubicación en la zona ecuatorial del planeta, por contar con una geografía que ofrece todos los pisos térmicos, disponer de enormes recursos hídricos y tener costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico.



Índice

El momento del campo	12	Manuelita	104
<i>Jorge Enrique Bedoya Vizcaya</i> <i>Presidente de la SAC</i>		Cooperativa de Empresarios del Campo	112
Iniciativa “El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino”	14	Oleoflores	120
<i>Jens Mesa Dishington</i> <i>Presidente de Fedepalma</i>		Van Camp’s	128
INALDE Business School	18	CASOS GREMIALES	138
y el sector agroindustrial colombiano: elaboración de los casos		SAC	140
<i>Alejandro Moreno Salamanca</i> <i>Director general INALDE Business School</i>		Asocaña	148
CASOS EMPRESARIALES	22	Asocolflores	156
Y AGROINDUSTRIALES		Asohofrucol	164
Aliar / La Fazenda	24	Augura	172
Alquería	32	Fedearroz	180
Bengala Agrícola	40	Fedecafé	188
Buencafé	48	Fedepalma	196
Compañía Envasadora del Atlántico CEA	56	Fenavi	204
Daabon	64	Porkcolombia	212
Dibufala	72	Las agrópolis, unas de las mejores alternativas de desarrollo del país	222
Frisby	80	<i>Luis Fernando Arboleda González</i>	
Incubadora Santander	88	Entidades financieras que apoyaron la iniciativa El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino	226
Luker Chocolate	96		

El momento del campo



JORGE ENRIQUE BEDOYA VIZCAYA
PRESIDENTE DE LA SAC

S

i algo ha quedado claro en medio de las enormes dificultades sociales y económicas generadas por el coronavirus en el país, es la importancia estratégica del sector agropecuario para Colombia y la necesidad de “empresarizar” el campo. Es el momento del campo, y tanto el gobierno como el Congreso tienen una oportunidad histórica para tomar decisiones que logren un impacto estructural en el desarrollo del campo colombiano. Y es que las decisiones pendientes son históricas, y como se ha reiterado en este y otros espacios, requieren el concurso decidido tanto del ejecutivo como del legislativo.

Por ejemplo, en materia de carreteras, Colombia cuenta con 40 millones de hectáreas de potencial productivo para el agro, y este solo tiene 175 mil kilómetros de vías terciarias, de las cuales únicamente el 10 % permanece en buen estado. El Plan Nacional de Desarrollo del gobierno del presidente Duque dispuso importantes recursos para devolverle al campo la conectividad vial. Es el momento de evidenciar los avances y aprovechar los 27 meses que le quedan al gobierno para mostrar verdaderos resultados que beneficien a los productores.

La construcción de carreteras también genera empleo, y ahora, con el devastador efecto del coronavirus en el país en este aspecto, con mayor razón se requiere acelerar la actualización de la red terciaria.

En materia laboral, la población ocupada en actividades propias del sector agropecuario, según la información del DANE en 2019, supera los tres millones de personas, siendo la segunda actividad que más contribuye al total de colombianos ocupados (22,2 millones de personas). Sin embargo, la tasa de informalidad laboral del campo es del 86 %, cuando el promedio nacional está alrededor del 40 %. La Cámara de Representantes en el año 2017 aprobó un proyecto de ley impulsado desde la SAC, pero el Senado lo dejó morir. Es el momento, más a la luz de las enseñanzas que deja el coronavirus, que tanto gobierno como Congreso tomen decisiones que permitan dignificar al trabajador rural y combatir la informalidad laboral del campo.

En materia de financiamiento existe un sistema de crédito agropecuario con reglas de juego definidas hace más de 30 años y que, indiscutiblemente, necesitan una actualización acorde con la realidad del

campo y, sobre todo, con las necesidades futuras si se quiere que el crédito sea un verdadero bien público que genere incentivos para la transformación de la ruralidad. El gobierno del presidente Duque presentó, siendo ministro Andrés Valencia, un primer borrador para actualizar la definición del tamaño del productor, asunto sobre el cual trabaja el ministro Zea, pero a este ajuste es necesario agregarle actualizaciones en materia de definición de lo que es el productor, las actividades financieras y, por supuesto, la orientación de incentivos para una verdadera transformación de los productores nacionales en empresarios del campo rentables y sostenibles.

En cuanto a la seguridad jurídica de la tierra, a pesar de algunos avances recientes en la creación del fondo de tierras, los esfuerzos de titulación de la Agencia Nacional de Tierras y el inicio del catastro multipropósito, a todas luces la Ley 160 de 1994 requiere también una actualización en temas específicos, tal y como lo han reconocido las dos últimas administraciones. El gobierno del presidente Duque buscó infructuosamente que la Comisión V del Senado, en la legislatura que inició en julio de 2018, debatiera el proyecto que venía de la administración anterior, pero este se hundió en la corporación. Es el momento de volver a presentarlo.

Sin duda alguna, en materia de comercio exterior la “integración regional” con los países vecinos no ha resultado satisfactoria para el sector agropecuario. Un sistema anacrónico de integración, que cumple 51 años, requiere una clara intervención y revisión para que el comercio sea en doble vía y no simplemente

hacia Colombia, al menos en el caso de este sector. El gobierno se ha comprometido con la revisión.

Históricamente, las instituciones públicas del sector no han tenido el presupuesto necesario para cumplir su misión, y en múltiples oportunidades el liderazgo de las mismas y muchos de sus funcionarios se

han seleccionado con criterios de repartición de cuotas burocráticas y no con un sentido técnico y profesional orientado a un buen diseño y oportuna ejecución de políticas públicas. Dentro de poco iniciará la discusión del presupuesto sectorial para 2021 y se confía en que el gobierno y el Congreso, a pesar de las dificultades fiscales que deja el coronavirus, sabrán interpretar las necesidades y deudas históricas del Estado con este sector.

En cuanto a las entidades y sus profesionales, se espera que en estos 27 meses que quedan de gobierno, el nuevo ministro mantenga la premisa que el presidente le dio el día de su posesión: “Tendrá usted también la responsabilidad de avanzar en la tecnificación de todas las agencias del ministerio, donde no podrá jamás abrirse el espacio ni al clientelismo ni a la politiquería”.

Finalmente, y de la mayor importancia, la dignificación y el empoderamiento de la mujer rural. La transformación social y económica del campo pasa por el papel que tengan las mujeres. La protección de sus derechos y el impulso a su capacidad emprendedora son imprescindibles hoy y hacia adelante. Recursos y decisiones son absolutamente necesarias.

Es el momento del campo y tanto gobierno como Congreso tienen las herramientas para aprovecharlo. 

En materia laboral, la población ocupada en actividades propias del sector agropecuario, según la información del DANE en 2019, supera los tres millones de personas, siendo la segunda actividad que más contribuye al total de colombianos ocupados



Iniciativa “El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino”



JENS MESA DISHINGTON

PRESIDENTE EJECUTIVO
DE FEDEPALMA

El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino: un proyecto para impulsar el desarrollo sostenible del campo colombiano.

¿Qué pasa con el agro colombiano? ¿Por qué, si el país tiene tierra, agua y gente, factores fundamentales para desarrollar el campo, los sectores de la agricultura y la ganadería tienden a decrecer mientras el PIB nacional aumenta?

Tal situación resulta paradójica si se observa que Colombia tiene una frontera agrícola de más de 40 millones de hectáreas, de las que tan solo 7,1 millones están cultivadas; que el Banco Mundial lo señala como el sexto país en riqueza hídrica, y que, según el DANE, 30 % del total de la población, es decir, un poco más de 7 millones y medio, vive en la zona rural.

Ante esta preocupante situación, gremios y empresas de los sectores agrícola y pecuario diseñaron, en 2016, la iniciativa denominada “El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino”. Estuvieron liderados por la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, y varias agremiaciones afiliadas que apoyaron el proyecto con entusiasmo y contribuciones diversas. Entre los participantes figuraron la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma; la

Federación Nacional de Cafeteros; la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi; la Federación Nacional de Arroceros, Fedearroz; la Asociación de Bananeros de Colombia, Augura; la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores; Porkcolombia; la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, Asocaña, y la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol.

Se buscó conocer los aportes que desde el sector organizado se generan en productividad, sostenibilidad ambiental, progreso social y construcción de condiciones para la paz, e identificar los retos existentes en estas áreas que jalonan el desarrollo agroempresarial y agroindustrial de las regiones. La iniciativa tuvo un importante apoyo económico de entidades como Findeter, Finagro, Banco Agrario y Bancoldex.

Desde el punto de vista temático se contó con el apoyo metodológico del Centro de Liderazgo y Gestión, y con los aportes del Consejo Privado de Competitividad, CPC; el Instituto de Ciencia Política Hernán Echevarría Olózaga, ICP; el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes, y el Inalde Business School, de la Universidad de La Sabana.

La discusión en los ámbitos regional y nacional giró en torno de la productividad, el progreso social y la construcción de paz, además de la sostenibilidad ambiental; de igual manera, se documentaron casos de éxito agropecuarios, incluidos los diferentes grados de integración de toda la cadena, desde el campo hasta el consumidor final.

Como resultado se llevó a cabo el foro nacional “El agro empresarial y la agroindustria son el camino”, que permitió dar a conocer las principales conclusiones de cuatro talleres regionales de trabajo y uno de carácter nacional, en Villavicencio, Pereira, Bucaramanga, Montería y Bogotá, respectivamente. En el foro participaron cerca de 250 empresarios, funcionarios de los gobiernos nacional y regional, así como representantes de la academia, los gremios y otras instituciones.

Los análisis evidenciaron factores que explican, en buena medida, los resultados insuficientes que ha tenido tradicionalmente el sector agrícola en el país. En efecto, el agro colombiano adolece de baja productividad laboral, escasa inversión en bienes públicos y de capital, poca financiación en ciencia y tecnología, bajos rendimientos en diferentes sectores productivos y reducida escala de producción.

También lo afectan restricciones de acceso al crédito, deficiencias en capital humano, inseguridad jurídica y precarias condiciones de inversión. A ello se agregan entornos de violencia y conflicto, alta informalidad y debilidades institucionales. El cuadro se completa con la existencia, en numerosos predios, de un inapropiado uso del suelo, escasa adopción de buenas prácticas y vulnerabilidad al cambio climático.

Por otra parte, el foro nacional permitió dilucidar las bondades de un nuevo modelo agroempresarial y agroindustrial incluyente. Este implica facilitar el acompañamiento empresarial y el apoyo financiero a pequeños productores, favorecer la construcción de capital humano y la formalización laboral, generar nuevas capacidades acordes con los cambios tecnológicos y los avances científicos.

Además, es indispensable restar espacio a la informalidad y a las economías ilegales, contribuir a la superación de la pobreza, impulsar encadenamientos productivos y de generación de valor, promover la autonomía de las poblaciones rurales, estimular el ordenamiento territorial y productivo. Esto, sin olvidar el uso sostenible de los recursos ecosistémicos en el largo plazo y la contribución a una mejor gobernanza de los territorios. El compromiso de las empresas con el ejercicio de una buena ciudadanía corporativa promoverá la cultura de la legalidad.

Se puede seguir haciendo más de lo mismo con pocos resultados, o cambiar y dinamizar el sector agrícola con el impulso a zonas rurales

ya empobrecidas. Para ello es necesario un modelo productivo que incorpore conocimiento, innovación, inversión y organización. A esto debe sumarse escala, productividad, valor agregado, inclusión social y sostenibilidad ambiental.

El Instituto de Ciencia Política recogió el trabajo riguroso desarrollado por la iniciativa en una publicación titulada “El agro empresarial y la agroindustria: caminos para el progreso, la inclusión social y la sostenibilidad”. De forma clara, allí se muestra cómo el modelo de la agricultura familiar impulsado en

¿Qué pasa con el agro colombiano?
¿Por qué, si se cuenta con tierra, agua y gente, factores fundamentales para desarrollar el campo, los sectores de la agricultura y la ganadería tienden a decrecer mientras el PIB nacional aumenta?



Colombia –que algunos creen amenazado por las grandes empresas– es compatible con la agroindustria y el agro empresarial.

La heterogeneidad caracteriza los territorios, pero estos son complementarios y facilitan la debida convivencia entre campesinos, comunidades étnicas, empresarios rurales de diferentes escalas, asociaciones y cooperativas presentes en el sector rural. De esta manera, es posible la construcción de diferentes modelos que procuren la unión de esfuerzos entre los actores que comparten el territorio.

Resulta evidente que las precarias condiciones de vida de las poblaciones rurales demandan una visión empresarial que reconozca la importancia de la competitividad en la producción agropecuaria. Así, las iniciativas que se promuevan han de ser fuente de riqueza y bienestar para las comunidades y deben brindarles la oportunidad de prosperar y transformar la ruralidad colombiana. Hay que recordar que el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) registrado en el campo es de 44,7 %, el doble del promedio nacional y casi tres veces el urbano, que en Colombia se sitúa en 15,4 %.

Sin duda alguna, la presencia de actores armados y de cultivos ilegales –que entre 2012 y 2017 pasaron de 78 a 209 mil hectáreas, según la Oficina de Política Nacional para el Control de Drogas de Estados Unidos (ONDCP, por sus siglas inglés)– ha menoscabado el desarrollo agropecuario en el país. Por ello urge la creación de empresas agropecuarias que traigan la legalidad y la formalidad laboral a las comunidades rurales, dado que la agricultura familiar solo resuelve la subsistencia de sus miembros.

Lo anterior queda expuesto en la publicación del ICP, que reitera la importancia de generar desarrollo agroindustrial y empresarial inclusivos, con el fin de que Colombia logre ser una despensa agroalimentaria para el mundo. En dicha publicación están ex-

puestos tanto los cuellos de botella como las recomendaciones de política pública, con el propósito de que sean un insumo para el diseño de los planes de acción que permitan desarrollar un agro empresarial y agroindustrial inclusivos en el país.

Algunas de las propuestas son transversales: procurar la incorporación del sector agropecuario en los mercados internacionales; impulsar la empresarización del campo con regímenes tributarios diferenciales; promover la asociación empresarial en busca de mayores escalas, que motiven negocios inclusivos con pequeños productores para lograr sinergias y el desarrollo de la cadena de valor; fortalecer la generación y divulgación de información económica, técnica, social y ambiental, que guíe oportunamente las decisiones de los productores; promover es-

quemas flexibles de contratación laboral; redefinir el esquema de incentivo sectorial, que desestime el asistencialismo y promueva la acción productiva de los empresarios; fortalecer el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Territorial y sus entidades adscritas, presupuestalmente y con capital humano, que permita a la institucionalidad pública del sector liderar y orientar la generación de valor en el campo colombiano; evaluar las políticas públicas y los instrumentos de ordenamiento territorial; armonizar las entidades de las autoridades territoriales para incrementar la seguridad jurídica de la que

La heterogeneidad caracteriza los territorios, pero estos son complementarios y facilitan la debida convivencia entre campesinos, comunidades étnicas, empresarios rurales de diferentes escalas, asociaciones y cooperativas presentes en el sector rural



dependen las inversiones; disminuir el riesgo de corrupción y contribuir a la consolidación de proyectos productivos.

Así mismo, se sugieren medidas específicas para incrementar la productividad, por ejemplo, estructurar un programa de asistencia técnica rural; solicitar un porcentaje mínimo de inversión pública en investigación y desarrollo para el agro; garantizar que por cada peso que invierta el sector productivo haya un peso de inversión del Gobierno Nacional; identificar las competencias que requieran los diferentes sectores para orientar la formación en competencias técnicas, con el fin de que estén articuladas y formen parte de la solución para el desarrollo agropecuario; apalancar los recursos de crédito; fortalecer líneas de capital de inversión en infraestructura, maquinaria y equipo agrícola; desarrollar un programa nacional de vías terciarias rurales, enfocado en la conexión de los cultivos con potencial de crecimiento nacional y de exportación; financiar proyectos de infraestructura; identificar las necesidades de certificación y de estándares sanitarios y fitosanitarios que demandan los mercados, entre otros.

Por otra parte, para la sostenibilidad ambiental se propone adelantar un ejercicio de ordenamiento ambiental y planificación productiva del territorio, con rigor técnico que armonice los intereses sectoriales y las prioridades regionales; definir un plan de prioridades anuales para avanzar en los mapas de zonificación y aptitud para el agro colombiano, de la mano de la UPRA; fortalecer la información sobre la oferta hídrica e implementar programas

regionales de gestión integral del recurso hídrico, con el agua como el eje para la planificación productiva; incentivar la construcción de distritos de riego, de restauración de fuentes de agua y de reforestación; aprovechar el potencial del agro para la

generación de energías renovables y no convencionales y adelantar una estrategia de agricultura temática inteligente, entre otros.

En cuanto a progreso social, se propone establecer un régimen de propiedad y uso del suelo basado en información precisa y completa; velar por canales de comunicación abiertos entre la empresa y las comunidades; impulsar la reestructuración productiva de las regiones sensibles a las economías ilegales, mediante el impulso de proyectos agroempresariales que construyan escenarios propicios para garantizar que los trabajadores del campo se asocien y opten por la legalidad y la formalización; reforzar la presencia del Estado en todo el territorio nacional; avanzar en la búsqueda de soluciones para vivienda rural y garantizar que los servicios del sistema de seguridad social lle-

guen al campo. Como complemento fundamental de este trabajo se considera importante registrar casos empresariales exitosos en el sector rural y el trabajo que han desarrollado los gremios agrícolas del país; por ello, de la mano de Inalde se han trabajado doce casos empresariales y diez gremiales, como ejemplos de lo que se adelanta en las diferentes cadenas productivas, los cuales se incluyen en este libro.

Así, en Colombia y el mundo se conocerá la existencia de empresarios que han logrado impulsar el desarrollo agropecuario del país y generar bienestar y riqueza en las comunidades donde se encuentran. 🌿

Se sugieren medidas específicas para incrementar la productividad, por ejemplo, estructurar un programa de asistencia técnica rural; solicitar un porcentaje mínimo de inversión pública en investigación y desarrollo para el agro...



INALDE Business School y el sector agroindustrial colombiano: elaboración de los casos



**ALEJANDRO MORENO
SALAMANCA**
DIRECTOR GENERAL
INALDE

INALDE Business School, primera escuela de dirección y negocios del país, tiene como propósito misional transformar la sociedad a través de la alta dirección. INALDE ha trabajado de manera permanente en el perfeccionamiento de las habilidades de directivos y empresarios colombianos durante los últimos 35 años. Con el propósito de llevar su misión al sector agroindustrial, así como a la economía y al desarrollo social y ambiental de Colombia, INALDE participó, junto con los más reconocidos gremios del sector, en la preparación de los casos incluidos en este libro.

La agroindustria y el sistema global de alimentos son un importante sector de la economía mundial que cada día cobra más relevancia, pues ha sido evidente la relación entre el desarrollo de los pueblos y su sostenibilidad con el concepto de la producción esencial para la humanidad desde sus orígenes. La seguridad alimentaria es, tal vez, la más básica de las seguridades que una nación debe ofrecer a sus

habitantes. Por esta razón, ningún sistema económico es visto con tanta atención como el agroindustrial. Sin embargo, muchas políticas nacionales y regionales han entorpecido la cooperación global frente a la oferta de alimentos, que requiere una gestión apropiada, cuidado del medio ambiente, buen uso de la tierra y aprovechamiento y preservación de las aguas.

“No hay empresas exitosas en una sociedad fallida ni una sociedad exitosa con empresas fallidas”. Esta frase del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible sugiere que es fundamental buscar, de manera paralela, el avance de la sociedad en forma equilibrada con un desarrollo empresarial sólido, caracterizado por unidades productivas pequeñas, medianas y grandes, acordes con las condiciones óptimas de productividad, según la etapa que ocupen en la cadena. Estas características son especialmente relevantes en el sector de la agroindustria y la cadena alimentaria por la capacidad que tienen de ser una importan-

te fuente de estabilidad social, así como un factor de retención de la población en los campos bajo condiciones atractivas y dignas.

Por otro lado, un aspecto interesante que ha emergido recientemente es el gran interés del público por conocer de dónde vienen los alimentos que está consumiendo, cómo fueron producidos y quién los llevó de la finca al plato. Los ciudadanos desean confirmar que todos los participantes en el sistema de alimentación fueron tratados de forma justa y ética, sin importar la nación o el territorio donde fueron producidos. El lector observará en algunos de los casos cómo los empresarios logran priorizar la ética y la dignidad del ser humano para superar desafíos y generar ventajas competitivas de talla mundial difíciles de imitar.

Los casos recogidos en este libro le permitirán al lector analizar la ingeniosidad y el espíritu emprendedor de empresarios que han logrado aprovechar las ventajas comparativas del territorio colombiano. La zona tropical y las tres cadenas montañosas que lo dividen ofrecen una gran variedad de pisos térmicos y topografía quebrada, con posibilidad de múltiples cultivos, pero supone barreras a la mecanización de las labores del campo, salvo en los valles de los ríos Magdalena y Cauca, en la costa caribe o en las zonas de pradera en el oriente del país.

Este proyecto apasionante hace un recorrido por el sector agroindustrial colombiano. También reúne algunas de las más grandes historias empresariales de quienes han posibilitado el desarrollo del campo colombiano, desde una óptica empresarial, sostenible y digna.

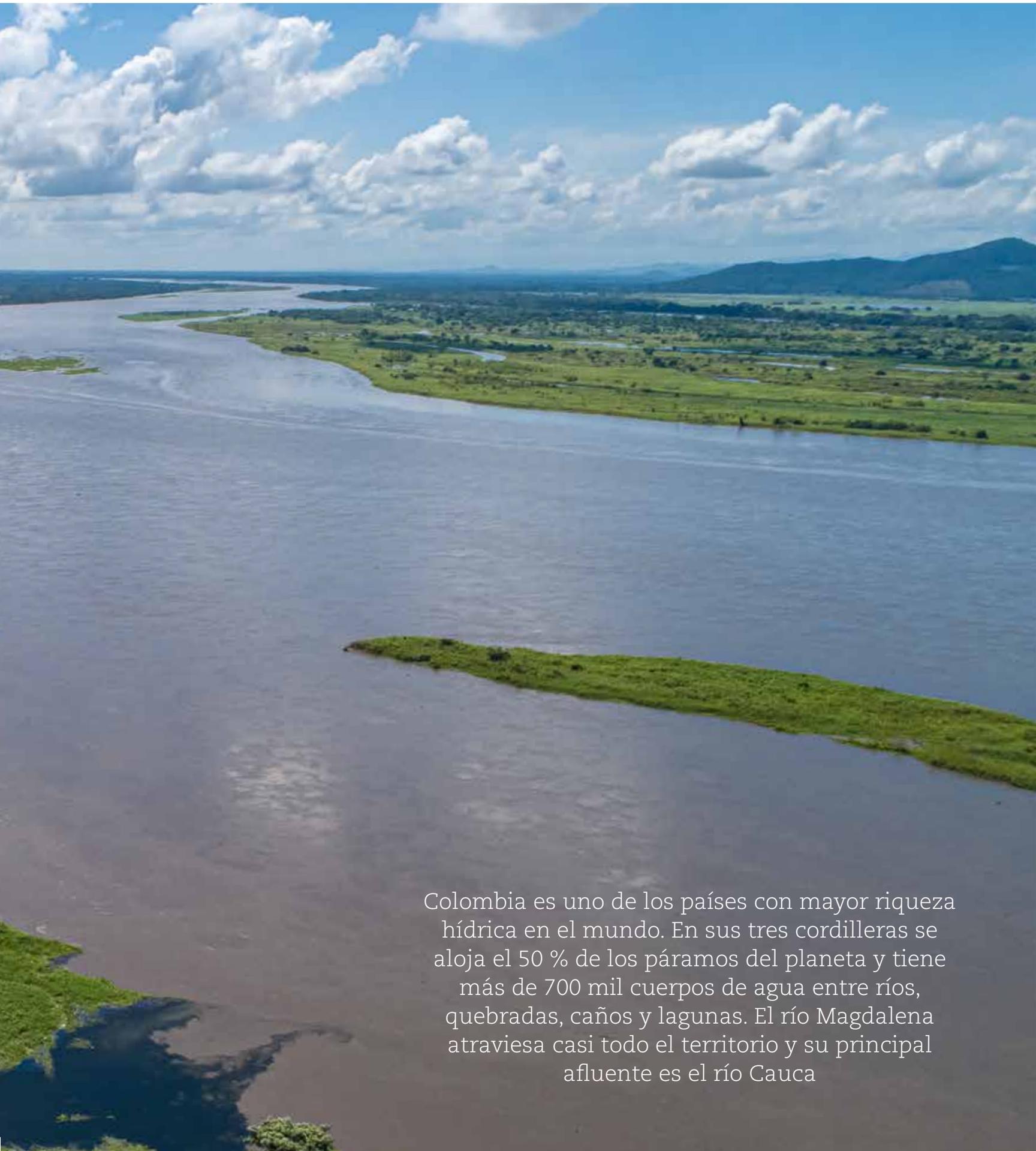
INALDE felicita a los gremios del sector agroindustrial y a sus líderes por haber emprendido la tarea de realizar este libro y haberlo escogido como su aliado. Agradece a las empresas participantes y a sus directivos por la generosa colaboración, la cual les permitirá soñar a otros empresarios que pueden ver en sus logros un camino para seguir. La agroindustria, entendida como la interacción del sector primario, la industria de la transformación y el adecuado manejo de los canales de distribución es el camino natural para que Colombia, de manera competitiva, alcance y supere los estándares internacionales que el mercado exige.

Finalmente, INALDE agradece el abnegado trabajo de su equipo de profesores, investigadores y directivos que pusieron su grano de arena en esta iniciativa. De manera especial se reconoce el liderazgo y dinamismo aportados por Peter Montes Swanson, profesor emérito y exdirector general de INALDE, cuyas cualidades resultaron fundamentales para cumplir los exigentes compromisos de este loable proyecto. 

El lector observará en algunos de los casos cómo los empresarios logran priorizar la ética y la dignidad del ser humano para superar desafíos y generar ventajas competitivas de talla mundial difíciles de imitar







Colombia es uno de los países con mayor riqueza hídrica en el mundo. En sus tres cordilleras se aloja el 50 % de los páramos del planeta y tiene más de 700 mil cuerpos de agua entre ríos, quebradas, caños y lagunas. El río Magdalena atraviesa casi todo el territorio y su principal afluente es el río Cauca

Casos empresariales y agroindustriales



Colombia cuenta con inmensas oportunidades para impulsar el sector agropecuario, pues dispone de los recursos para ello. El país posee una frontera agrícola de más de 40 millones de hectáreas, con menos del 20 % aprovechada en el agro; catalogado como el sexto país con mayor riqueza hídrica, su población en el campo corresponde a cerca del 30 % de la población nacional. Por otra parte, el Estado tiene una deuda histórica con la ruralidad, atribuida a la debilidad de las políticas públicas y de su presencia en estas regiones. Frente a esta realidad, es innegable que el futuro del país y del agro van de la mano, para lo cual es fundamental repensar el modelo de desarrollo y adoptar una visión con enfoque agroindustrial, empresarial e incluyente, que se traduzca en políticas estables que propicien la formalidad y la generación de valor compartido. En el entorno actual no es fácil hacer empresa en el campo. Por ello, en este libro se ha querido destacar un conjunto de ejemplos notables, de iniciativas que han perseverado en sus esfuerzos y que han logrado consolidar este enfoque empresarial y agroindustrial en sus negocios, demostrando que es posible apostarle al desarrollo competitivo del campo y contribuir cada día a un mejor país.

Aliar / La Fazenda

Aliar S. A. controla toda la cadena alimentaria del cerdo: adecuación de suelos, manejo de cultivos de maíz y soya, plantas de semillas, almacenamiento, secamiento y concentrados, plantas de sacrificio, desposte y embutidos, logística de transporte y comercialización.





Cada eslabón de la cadena productiva se engrana para lograr el objetivo estratégico fundamental: satisfacer la necesidad de alimentación humana de manera nutritiva y saludable. Para ello, Aliar S. A. “conectó lo inconexo” mediante la integración vertical de las actividades productivas, desde el cultivo de maíz y soya hasta la entrega de un producto empacado al vacío en los puntos de venta al consumidor final.



Durante 2007 y parte de 2008, los precios internacionales del maíz y la soya, los insumos más importantes en la producción de alimento balanceado para animales, registraron un sorpresivo incremento, que tuvo repercusión directa en los precios de la carne de cerdo y pollo, lo cual creó un riesgo a la seguridad alimentaria de los colombianos

En este contexto, Jaime Liévano Camargo, con una larga carrera en el sector avícola nacional e inspirado en una experiencia agroindustrial desarrollada con mucho éxito en el Mato Grosso brasileño, concibió un modelo agroindustrial que, con sostenibilidad económica, social y ambiental, podía contribuir a brindar seguridad alimentaria al país. Afirmaba: “En Colombia tenemos que bajar los costos de las materias primas, del transporte y los precios de las proteínas al consumidor. Debemos empezar por adquirir cierta

autonomía frente a los precios internacionales del maíz y la soya, y esto se hace cultivando nosotros mismos, sin depender de Estados Unidos”.

Liévano había imaginado aplicar la innovadora estrategia desde finales del siglo XX, cuando aún trabajaba para la empresa MacPollo. Sin embargo, sus socios de entonces, al quitarle el manejo de esa compañía evitaron que pudiera implementarla. Entonces él, próximo a cumplir los sesenta años, tomó la decisión de probar el modelo, pero aplicado inicialmente a la producción de cerdos. Por medio de Aliar S. A. y su marca La Fazenda, Liévano estructuró un modelo de negocio agroindustrial, de integración vertical, que gestionara y controlara gran parte de la cadena de valor del sector. Esto constituyó una innovación estratégica, ya que en este sector las actividades productivas se encontraban inconexas y controladas por diferentes empresas.



Aliar S. A. creó un clúster de producción de proteína animal basado en tres pilares: la sostenibilidad económica, ambiental y social. Inició en unas tierras estériles, que fueron convertidas para sembrar 40.000 hectáreas. Hoy cuenta con 40 sembradoras, 17 fumigadoras, 10 abonadoras, 2 aviones y 23 cosechadoras, que recogen alrededor de 220.000 toneladas de maíz y soya.



Zona tecnificada para gestación y maternidad de lechones.

La iniciativa

La esencia de este modelo de negocio agroindustrial se puede resumir de la siguiente manera: “Satisfacer la necesidad de alimentación humana de manera nutritiva y saludable, controlando los cultivos de materias primas para desarrollar economías de escala, y gracias a una producción con bioseguridad, ofrecer productos asequibles al consumidor colombiano”. Según Jaime Liévano, conectar los eslabones de la cadena productiva mediante una estrategia de integración vertical, y la generación de valor compartido con las comunidades donde Aliar S. A. tiene influencia, ha permitido controlar los costos, aumentar la calidad, innovar y capturar un mayor valor, para llegar al consumidor final con mejores precios y, de esta manera, facilitarle el acceso a un mayor volumen de proteínas. La lógica de la rentabilidad del negocio radica en el volumen y no en el margen unitario.

El abastecimiento

La puesta en marcha del modelo comenzó con la búsqueda de tierras para cultivar maíz y soya. Se encontró que grandes extensiones de tierras semiáridas, en la Altiplanura de

los Llanos Orientales colombianos, estaban subutilizadas por condiciones agrológicas que las hacían improductivas, pero que mediante la aplicación de un adecuado paquete tecnológico podían tomarse productivas. Así se habilitaron para el cultivo de maíz y soya 40.000 hectáreas.

Por su carácter pionero, al comienzo de Aliar S. A. se desataron no pocas voces pesimistas que desaconsejaban el emprendimiento y anunciaban muchas dificultades. Sin embargo, con el tiempo y a medida que la experiencia se desarrollaba, se aprendieron varias cosas: primero, que para innovar hay que investigar coyunturas de éxito semejantes en otros países (en este caso fue Brasil); segundo, se debe tener un objetivo claro (la seguridad alimentaria de los colombianos), y tercero, se debe persistir en el objetivo estructurador. En tanto que para la agroindustria la gran lección fue entender que el modelo de negocio debe desplazar su énfasis de la “tenencia o propiedad” de la tierra a la “productividad” de las tierras. Esto ha implicado un cambio de la mentalidad tradicional en los agronegocios, porque ya el objetivo principal no consiste en ser el propietario de la tierra, sino de operarla y hacerla productiva a cambio de una renta o de una participación en el negocio para el titular de la propiedad.

Las plantas de secamiento pueden manejar alrededor de 7.000 toneladas al día. La planta de extracción de soya procesa 300 toneladas diarias y produce, de forma anual, 20.000 toneladas de aceite de soya refinado, 75.000 toneladas de torta de soya con 51 % de proteína, y 4.000 toneladas de cascarilla para el ganado. La planta de concentrados produce 180.000 toneladas al año.

La producción

El proceso productivo de Aliar S. A. se inicia en el centro de machos, donde 100 cerdos, de características genéticas superiores, fertilizan 20.000 hembras reproductoras. Continúa con el proceso de cría que, a su vez, se subdivide en tres etapas sumamente controladas y monitoreadas: gestación, lactancia y precebos. Las condiciones de higiene y bioseguridad en Aliar S. A. son variables críticas en todas las etapas para el éxito de un modelo que busca asegurar, en palabras de Liévano, “animales bien alimentados y limpios de cualquier contaminación, con una carne de sabor superior”.

Cuando los animales alcanzan el peso óptimo, son trasladados al frigorífico o planta de sacrificio de La Fazenda, ubicada en el municipio de Puerto Gaitán, Meta. Un área de 30 hectáreas que cumple con todos los lineamientos de las normas de bioseguridad ambiental y los requisitos sanitarios de inocuidad. También con las normas de bienestar animal (que incluyen un moderno y científico proceso de insensibilización para evitar el estrés o dolor a los animales en el proceso de sacrificio), separación de áreas, sistemas de refrigeración especializados, desposte y corte del animal en piezas utilizables para el consumo, y producción de harina con los subproductos. Finalmente, los productos manufacturados con la marca La Fazenda se distribuyen y se venden al consumidor final, empacados al vacío.



La ganadería de leche surge como resultado de aprovechar y volver rentable el uso de los efluentes porcinos. En una estación de leche para 2.200 vacas en ordeño se pueden producir 37.400 litros al día con 12 vacas en pastoreo por hectárea. Estas praderas, base de la alimentación controlada de las vacas, son irrigadas y nutridas con agua y el biol de efluentes porcícolas.



Comercialización

La Fazenda significa La Hacienda en portugués. La marca representa, además de seguridad alimentaria, procesos naturales aplicados a través de toda la cadena productiva, garantía de sanidad, sabor auténticamente colombiano, productos bajos en grasa empacados al vacío, protección del medio ambiente y trazabilidad. Esto significa poder saber de qué lote proviene cada pieza de carne que llega al consumidor, cuál es su origen y su proceso, con qué maíz fue alimentado el animal durante la ceba, la fecha cuando el ejemplar fue sacrificado, etc.

Actualmente, Aliar S. A. cuenta con 30 puntos de venta en todo el país y desde allí busca, entre otras cosas, cambiar la cultura del consumo de carne de cerdo en Colombia. También tiene un sistema de distribución propio mediante una estricta cadena de frío que entrega la carne empacada al vacío a cerca de 5.000 “famas”. También los productos

marca La Fazenda se ofrecen en grandes superficies, aunque el objetivo estratégico ha sido la penetración en carnicerías y no en grandes superficies, ya que Aliar S. A. ha investigado al consumidor colombiano, y ha encontrado, entre otras cosas, que “gana el diario”, “tiene una capacidad reducida en la nevera”, “su movilidad a pie no es mayor de tres cuadras” y “prefiere marcas con respaldo, pues no puede arriesgar sus ingresos con productos de dudosa calidad”.

Dimensión social

La altillanura de los Llanos Orientales colinda con Venezuela. Allí habitan colonos, desplazados, indígenas y lugareños con bajos niveles de educación y nutrición. Aliar S. A. les ofrece trabajo y capacitación en los cultivos y en las granjas porcícolas, buscando, antes que todo, que sean “mejores ciudadanos”. Así mismo, Aliar S. A. constituyó la Fundación Pervivir, que ha liderado con éxito desde sus

30

Cuando el cerdo llega a su peso ideal se envía al frigorífico y luego se desposta. El producto, con la marca La Fazenda se distribuye y se vende al consumidor final, empacado al vacío.

inicios este modelo de desarrollo socioeconómico de la población rural, dentro de una Estrategia de Generación de Valor Compartido.

Uno de los objetivos de Aliar S.A. es ayudar a esclarecer los títulos de propiedad de las tierras en la zona de la altillanura donde la organización tiene influencia. Esto ha generado un impacto social muy importante, porque se han solucionado conflictos por los linderos de tierras entre comunidades de las zonas rurales que interactúan con la organización.

Hoy, varias comunidades indígenas de la zona se han sumado a la red de oferta productiva campesina de Aliar S. A., que a través de la Fundación Pervivir les ha apoyado en el establecimiento y sostenimiento de sistemas productivos circulares y granjas frutícolas y hortícolas en sus resguardos, con producciones que se consolidan en una plataforma logística para posterior venta a los casinos y mercados de la región.

Por efecto del desarrollo productivo de sus tierras y de la generación de empleo en la zona, los ingresos disponibles de los padres de familia vinculados han aumentado. Los indígenas y desplazados empleados por Aliar S. A. están afiliados al sistema de seguridad social y tienen acceso a EPS e IPS de la zona.

En la actualidad, la organización tiene 1.825 trabajadores directos y capacitados en diferentes áreas, a través de acuerdos con el SENA, profesores de Argentina y Brasil, y con varias universidades colombianas: todos los empleados crecen y se forman de la mano y con el apoyo organizacional de Aliar S. A.



El logro de Aliar S. A. ha sido transformar tierras infértiles en productivas, incluir a las comunidades locales y mitigar el impacto ecológico con medidas compensatorias, bajo la directriz estricta de que “ningún desecho va a las fuentes de agua” y de “no botar los nutrientes, sino aprovecharlos al máximo en la misma unidad productiva”.



Dimensión ambiental

Después de la siembra se despliega la protección del cultivo. Se utilizan fumigadoras con GPS que depositan las cantidades precisas, según las condiciones específicas del suelo y de las plantas. La recolección del grano se hace con máquinas de manera directa desde las plantas, y en el caso del maíz, se deja una biomasa que protege la biótica del suelo durante las sequías en verano, así como en las épocas de lluvia. Liévano enfatiza: “Se ha convertido un predesierto en una tierra fértil y productiva, y además lo hacemos con todos los requisitos exigidos en las Guías Ambientales del Ministerio del Medio Ambiente”.

El logro de Aliar S.A. ha sido transformar tierras infértiles en productivas, e incluir de manera productiva a las comunidades locales y mitigar el impacto ecológico con

medidas compensatorias, bajo la directriz estricta de que “ningún desecho va a las fuentes de agua” y de “no botar los nutrientes, sino aprovecharlos al máximo en la misma unidad productiva”.

Hacia el futuro

Mediante la estrategia agroindustrial de “productividad de las tierras para la nutrición humana” y no desde la mentalidad de la propiedad de la tierra o la categoría de producto, Aliar S. A. quiere seguir creciendo a partir de su capacidad de operador eficiente de las tierras en el campo de la industria alimentaria. 🍀

Consulte el caso completo en www.aliar.com
y www.sac.org.co

Alquería

Con una apuesta clara por la calidad y la innovación, Alquería S. A. se ha consolidado como una de las productoras de lácteos más importantes del país.





Los productos nutritivos de Alquería, hechos con amor, ingenio, calidad y de manera sostenible, generan bienestar y deleite a sus consumidores.



D

Desde su nacimiento, Alquería ha tenido un compromiso permanente con la innovación como una forma de elevar la calidad de sus productos y brindar mayor bienestar a sus consumidores. De hecho, cuando comenzó operaciones en 1959 se propuso cambiar el hábito de consumo de los bogotanos –de leche cruda a pasteurizada–, con la instalación de su primera planta de pasteurización en la hacienda La Fagua (en Cajicá).

El éxito no se hizo esperar y tan solo unos meses después ya debía comprar

Este compromiso por la innovación y la calidad se refleja a lo largo de su historia. En los años sesenta, por ejemplo, cambió los envases tradicionales de vidrio por cajas de cartón y bolsas plásticas, al tiempo que instaló centros de distribución a través de terceros para disminuir costos, mejorar la productividad y llegar fácilmente a tiendas y supermercados.

O en los noventa, cuando inició su proyecto Larga vida, en el cual convirtió su hacienda La Fagua en la planta de ultrapasteurización más moderna de Colombia y con mayor capacidad en el área andina, que complementó con la construcción de la planta de Envases Plásticos de la Sabana (Eplas), que produce y comercializa películas flexibles especiales que ayudan a conservar frescos y por más tiempo productos como leche, agua mineral y jugos.

Como propuesta de negocios, Alquería ha adelantado una expansión geográfica que le ha permitido llegar a varias regiones del país. Primero inauguró sus sedes en Cali y Palmira (en 2005), para luego adquirir la procesadora de leche San Martín (Medellín, 2006), las instalaciones de Lácteos de La Sierra (Santa Marta, 2011) y Freskaleche (Santander y Norte de Santander, 2015).

Así mismo, incursionó en nuevos mercados gracias a alianzas con organizaciones multinacionales y mediante adquisiciones directas. Mientras que en 2008 llegó a un acuerdo con la organización francesa Danone para cons-

truir la planta de producción más avanzada y automatizada de yogur en el país (también en Cajicá), en 2012 decidió comprar la empresa Productos de Antaño para incorporar el arequipe en su portafolio.

En la actualidad, Alquería es la segunda compañía privada de mayor compra de leche en Colombia. Cada día procesa alrededor de 1.300.000 litros de leche y tiene una red de 13.000 pequeños y medianos productores. Por medio de cinco

plantas de producción: Sabana (Cajicá), Costa (Aguachica), Antioquia, Valle del Cauca (Palmira) y Santanderes (Bucaramanga-Freskaleche), siete regionales de ventas, 14 centros de distribución y más de 4.900 colaboradores, atiende alrededor de 160.000 tenderos, 15 centros de recolección (10 centros de acopio y cinco plantas), 17 zonas de compras, y llega a 13 millones de hogares colombianos con productos como leche, avena, yogur, crema de leche, arequipe y crema *chantilly*.

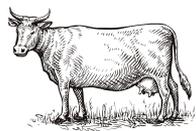
Junto a esto, ha incursionado con éxito en otros segmentos con marcas afiliadas como Tangelo (bebidas con sabor a naranja), Puro Campo (alimento lácteo fortificado) y Fortikids (productos lácteos saborizados).

Claves del éxito

Alquería ha desarrollado una cuidadosa gestión de calidad en cada uno de sus procesos, la cual se soporta sobre varios pilares y le permite garantizar productos que atienden de forma efectiva a diversos consumidores.

La cadena de valor comienza con una gestión de la inocuidad: una serie de prerrequisitos para asegurar que sus alimentos cuenten con todos los estándares en su cadena de valor. En esta, cada colaborador sigue un programa de educación y capacitación que protege la implementación y continuidad de su función en el interior de la empresa. Al mismo tiempo, adelanta un plan (conocido como HACCP) para identificar puntos críticos de control en la producción, establecer alertas e implementar correctivos cuando sea necesario.

Las estrategias de Alquería se extienden a los proveedores, distribuidores y contratistas. Gracias a todos sus procesos Alquería es la única empresa en Latinoamérica que tiene el sello Quality Checkd





Alquería es la segunda compañía privada de mayor compra de leche en Colombia. Cada día procesa alrededor de 1.300.000 litros de leche y tiene una red de 13.000 pequeños y medianos productores.







En 2008 Alquería llegó a un acuerdo con la organización francesa Danone para construir la planta de producción de yogur más avanzada y automatizada en Cajicá.

El segundo pilar de la calidad es la gestión del producto, que comprende el control, la evaluación y la innovación detrás de cada línea de alimentos. Aquí establece todas las rutinas y los procesos que debe seguir cada alimento de forma independiente. Incluye planes de muestreo e inspección, tiempos de liberación en el mercado y controles preoperacionales y de operaciones.

La gestión del producto integra un programa sensorial que garantiza el sabor característico de la marca mediante una evaluación gustativa de los proyectos que adelanta el departamento de Investigación y Desarrollo. Este complementa el trabajo de los laboratorios fisicoquímicos y microbiológicos, que verifican la calidad en cada etapa de la producción.

Finalmente viene un proceso de mejora continua para lograr la efectividad en los resultados y la satisfacción de sus clientes, mediante la ejecución de actividades para administrar cambios, documentar procesos y realizar el seguimiento a la gestión para generar acciones de mejoramiento.

Cabe señalar que las estrategias de Alquería se extienden a los proveedores, distribuidores y contratistas. Esto incluye los programas de fomento ganadero y *Lean Manufacturing* con la que se busca tener la mejor red de recolección y entrega de productos.

En este sentido, *Lean Manufacturing* también constituye una herramienta invaluable para el mejoramiento continuo, al estar formada por actividades que ayudan a elevar la competitividad y eliminar las posibles deficiencias operativas.

Uno de los retos más grandes en Alquería y marcas como Freskaleche es el de estar transformándose porque tienen el firme propósito de reducir la huella ecológica a lo largo de la cadena de valor y contribuir a la conservación de los recursos naturales “Produciendo más, utilizando menos recursos”.

Su estrategia llamada Planeta Larga Vida, una de sus herramientas más valiosas, la utilizaron cuando llevaron a sus consumidores los productos Larga Vida. Esta herramienta es la innovación, por medio de la cual incorporan nuevas tecnologías de proceso y empaques, junto con la implementación de las mejores prácticas de manufactura, calidad e inocuidad, lo que garantiza mejores beneficios a los clientes.

Planeta Larga Vida enmarca todo lo que hace Alquería en términos de sostenibilidad ambiental a lo largo de su cadena de valor, desde las materias primas (incluido el trabajo con los ganaderos), la producción en planta (empleo de recursos) hasta el consumidor final (disposición y posconsumo de empaques). Alquería apunta ahora a internacionalizar su propuesta. Una idea que busca incrementar sus ingresos, sin traicionar su idea de entregar productos innovadores y de alta calidad a consumidores cada vez más exigentes. 

Consulte el caso completo en www.alqueria.com.co
y www.sac.org.co

El arte de vivir

Los colaboradores cuentan, como parte de sus iniciativas, con una propuesta de valor llamada El arte de vivir, que a través de sus tres pilares: escogencia, experiencia y diversidad, les brinda diferentes beneficios a sus colaboradores, eleva el clima organizacional y mejora la calidad de vida de sus empleados. Todo esto representado en cinco ejes fundamentales:

* **EmocionArte:** busca que sus colaboradores se sientan a gusto todos los días en su trabajo, que disfruten los momentos y los espacios a través de experiencias positivas, con participación en celebraciones y actividades pensadas en su bienestar.

* **LiderArte:** es el eje en el que trabaja la gestión del talento. Les brinda programas de liderazgo para la construcción del futuro y herramientas para un plan de desarrollo individual, donde cada colaborador trabaja para fortalecer sus habilidades y oportunidades.

* **DesarrollArte:** ofrece oportunidades de crecimiento en la compañía a través de programas de formación. Porque en Alquería cada uno escoge cómo vive la ruta de aprendizaje hacia el crecimiento constante.

* **ValorArte:** Alquería busca opciones para involucrar a la familia de cada colaborador, porque está convencida de que la familia es el motor que mueve a la gente. Por eso, propicia espacios de integración y diversión.

* **RecompensArte:** busca que sus colaboradores escojan cómo quieren disfrutar los servicios por medio de un programa de beneficios a la carta, donde pueden elegir los que más se acomodan a su momento de vida.



La leche Alquería no tiene conservantes químicos ni sabores artificiales. El líquido, sometido a altas temperaturas para eliminar los microorganismos sin perder sus atributos nutricionales, se envasa en una moderna bolsa de siete capas que lo aísla de la luz y del oxígeno. Así, no necesita hervirse ni refrigerarse antes de su consumo.



Bengala Agrícola

Bengala Agrícola S.A.S. es la empresa productora de piña y sus derivados más grande de Colombia. Ha consolidado su liderazgo gracias a una combinación de buenas prácticas, altos estándares de calidad, programas de RSE y una versátil red comercial.





Bengala Agrícola fue concebida como un proyecto hortofrutícola exportador. En el presente, la gran mayoría de los cultivos se enfoca en la piña, pero la meta es diversificarse hacia otros cultivos.





La piña es una planta perenne, que sembrada de manera escalonada permite cosechas durante todo el año. Bengala Agrícola es la mayor productora, distribuidora y comercializadora de piña del país, con suficiente capacidad para abastecer el mercado nacional y exportar parte de su producción a Estados Unidos, Canadá, Europa, Argentina y Chile.



MEJORES PRÁCTICAS QUE HAN HECHO EXITOSA A BENGALA AGRÍCOLA S. A. S.

Integración vertical

La decisión de Bengala Agrícola de implementar cultivos de piña a gran escala e impulsar el desarrollo social en la región donde tiene establecidos sus cultivos, le ha permitido integrarse de manera completa en la cadena de valor de la piña, desde la siembra hasta la entrega del producto final. De esta forma construye con transparencia la sostenibilidad del negocio, genera un mayor bienestar social y ambiental en los territorios donde tiene influencia. Además, asegura y garantiza calidad, proveeduría, trazabilidad y control en todos los procesos.

Logística y comercialización

Bengala Agrícola comercializa de forma directa la piña que produce y la lleva incluso hasta el cliente final a través del programa Bengala en tu casa. En el desarrollo de la compleja operación comercial, se encarga de gestionar coordinada y sincrónicamente la logística necesaria para cumplir con los requerimientos de calidad y tiempos de entrega. De este modo, Bengala Agrícola se ha posicionado como proveedor directo de la mayoría de las grandes superficies y supermercados en Colombia, así como de distribuidores independientes de fruta. Además, se desarrollan proyectos para ampliar la comercialización en tiendas de descuento.

Bengala en tu casa

Consiste en un novedoso y versátil programa de comercialización de piña, implementado de forma inicial para Bogotá, Cali y alrededores en el Valle del Cauca, para entregar la piña de manera directa en el domicilio de los consumidores. Es un programa exitoso, fortalecido a través de las redes sociales. Actualmente invierte en estrategias publicitarias para divulgar la oferta y así estimular el consumo de piña entre amplios sectores de la población.

Calidad superior de producto y servicio

En Bengala Agrícola la calidad no es negociable y se necesita demostrarla de forma objetiva, lo cual resulta fundamental para alcanzar los mercados internacionales. Esto se traduce en una ventaja competitiva difícil de replicar e igualar. Por esta razón posee las certificaciones necesarias de calidad que soportan los productos y los procesos. Los entes certificadores nacionales e internacionales, además de verificar la calidad de los productos, se encargan también de comprobar

que los procesos garanticen el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Internacionalización

Bengala Agrícola nace con una visión exportadora y por esta razón se construyó la planta de *packing* o poscosecha de última tecnología y altos estándares de calidad. Sin embargo, esta estrategia no fue tan exitosa en la etapa inicial porque en Colombia todavía no hay un clúster y canales logísticos maduros para la producción y distribución de la piña, como sí existen en Costa Rica (primer productor mundial) después de tener una experiencia de 25 años en el negocio.

La falta de experiencia en exportaciones se capitalizó en varios inconvenientes, lo que provocó que Bengala Agrícola modificara su estrategia de una forma muy rápida y, a partir de 2018 se enfocara en el mercado nacional. Colombia es un país con casi 50 millones de habitantes y, contrario a Costa Rica, sí existía una importante demanda interna de piña. Bengala, además, tenía la capacidad instalada para atender el mercado nacional. Por lo tanto, la estrategia a partir de 2018 fue aprender primero del mercado nacional y, por otro lado, era necesario no cerrar las puertas a las exportaciones en mercados seguros, lo que significaba darse el tiempo necesario para seleccionar los clientes adecuados en el exterior, explorar esos canales de comercialización y fortalecer las relaciones comerciales para hacerlas sostenibles en el tiempo. Por otra parte, un mercado seguro también requiere tiempos de tránsito marítimo y terrestre adecuados, porque la piña es un producto perecedero. Por lo tanto, se necesita asegurar que la fruta llegue al destino en óptimas condiciones, incluido el tiempo de transporte terrestre en cada país, para que luego tenga el tiempo necesario de maduración en los anaqueles de los comercializadores.

Por estas razones, Bengala Agrícola siempre ha sido muy estricta en controlar la logística y los tiempos de entrega para los diferentes países. En 2015 se efectuaron las primeras exportaciones de piña y después de cinco años de experiencia, se ha enfocado en mercados cuyos tiempos de tránsito marítimo sean menores a 17 días. En 2018, Bengala Agrícola exportó alrededor de 7.500 toneladas de piña a Estados Unidos, Canadá, Europa, Argentina y Chile. Esta cantidad corresponde a 31 TEUS mensuales. (Twenty Equivalent Units o Equivalente a contenedores de 20 pies).

Investigación, innovación y desarrollo

De manera permanente, Bengala Agrícola investiga y desarrolla nuevos productos derivados de la piña y adelanta pruebas piloto de otros cultivos hortofrutícolas. En el caso específico de la pulpa congelada y aséptica de piña, Bengala



La piña es uno de los rubros más rentables y de gran potencial comercial. Representa una producción de alrededor de 27 millones de toneladas anuales, y un mercado creciente que equivale a cerca de 15.000 millones de dólares en todo el mundo.



Agrícola innova en este mercado a través de investigaciones con empresas nacionales y extranjeras. Estos productos a base de piña son comercializados en canecas de 55 galones y se emplean en la elaboración de compotas, mermeladas y salsas. En el presente se hacen pruebas piloto para exportarlos a mercados internacionales de gran escala. Por otra parte, también se explora el procesamiento de frutas “cuarta gama” a través de trozos de fruta empacados al vacío y en atmósferas modificadas, es decir, rodajas de piña.

Sostenibilidad

Para complementar la estrategia competitiva de Bengala Agrícola es muy importante la atención a las comunidades vecinas y el aporte al desarrollo local, así como el reconocimiento de los derechos de las poblaciones nativas, el desarrollo de programas de uso racional de recursos naturales y las prácticas de conservación y preservación de la biodiversidad. Un valor agregado en la oferta de Bengala Agrícola incluye la estructura de políticas de sostenibilidad ambiental, calidad e inocuidad, comercio y trabajo seguro, para lo cual se encuentra certificada. Lo anterior ha generado un costo de oportunidad muy atractivo para todos los clientes que prefieren comprar productos confiables.

Certificaciones

La piña producida y procesada por Bengala Agrícola está certificada a través de sistemas de gestión de calidad respaldados por evaluaciones fisicoquímicas, microbiológicas y organolépticas que cumplen con los numerosos y exigentes requisitos legales que impone la normatividad nacional e internacional en materia de alimentos y que son de obligatorio cumplimiento para todas las empresas agroalimentarias en el mundo. Algunas de las certificaciones más importantes con las que cuenta Bengala Agrícola son: Global G.A.P., BASC (Business Alliance for Secure Commerce), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas del ICA), y todos sus cultivos se desarrollan en predios certificados como exportadores ante el ICA; así mismo, en procesados cuenta con registro sanitario del Invima.

Acompañamiento a otros productores

Bengala Agrícola, en la actualidad, cultiva piña solo en tierras de su propiedad, pero ha desarrollado un proceso

o modelo de proveeduría de piña externo a través del acompañamiento a otros productores de la región del Valle del Cauca. Este acompañamiento consiste en proveerles la semilla certificada y asesorarlos en las primeras etapas del cultivo. De esta forma, se ha desarrollado un clúster de productores en el que Bengala Agrícola ha aportado toda su experiencia en este tipo de cultivos por intermedio de profesionales expertos. Cabe resaltar que los productores que conforman el clúster están en libertad de vender la piña a Bengala Agrícola o comercializarla con otras empresas. El principal objetivo es acce-

lerar el desarrollo de la agroindustria de la piña, inicialmente en el Valle del Cauca y norte del Cauca, y con posterioridad en otras regiones del país.

En el presente, alrededor de 15 empresas conforman el clúster regional, con agricultores localizados en el Valle del Cauca y norte del Cauca, que generan un gran impacto en estas regiones, complementándose adecuadamente con el sector azucarero.

Apoyo a población vulnerable

A fin de cumplir los compromisos con la comunidad, se mantiene la vinculación laboral del personal residente en el área de influencia, procurando la inclusión en el empleo formal y permanente para esta población que ha sido históricamente vulnerable.

La planta de empaque de Bengala Agrícola cuenta con tecnología de punta para efectuar el empaque y la selección de la fruta que despacha a los diferentes mercados en todo el mundo



Valor social y ambiental

Bengala Agrícola está comprometida con sus grupos de interés; por eso orienta sus esfuerzos para alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad teniendo en cuenta la familia, el entorno social, el bienestar y las redes sociales comunitarias; promueve programas para facilitar la adquisición de soluciones de vivienda; impulsa estrategias educativas para saneamiento de las finanzas personales y familiares; estructura y amplía el plan de beneficios para sus trabajadores, y en alianza con la Fundación Caicedo González –Riopaila Castilla–, fortalece la red de promoción y protección de los derechos integrales de niños, niñas y adolescentes. Desde la gestión ambiental, Bengala Agrícola trabaja para identificar, prevenir, mitigar y controlar los posibles impactos ambientales generados por la operación agroindustrial.

Consulte el caso completo en bengala.com.co
y www.sac.org.co



Bengala Agrícola nació con una visión exportadora. Construyó su planta de *packing* o poscosecha de última tecnología y altos estándares de calidad. En Colombia es proveedor directo de la mayoría de las grandes superficies, supermercados y distribuidores independientes de fruta.



Buencafé

A través de la innovación y la investigación de mercados, Buencafé Liofilizado de Colombia produce un café instantáneo liofilizado que conserva las características que han hecho famosos los granos producidos en Colombia.





Desde el centro de I + D se realiza el acompañamiento de los proyectos de sus clientes con todo el conocimiento de un grupo creativo y analítico, y una experiencia en los mercados más sofisticados de la industria del café soluble; que le permite explorar aspectos que incluyen desde la materia prima hasta productos para consumidores.



A

l comenzar cada día, una taza de café suele estar en las manos de cientos de millones de personas en todo el planeta. De acuerdo con la organización mundial de esta bebida, tan solo en Estados Unidos se sirven 400 millones diariamente, las cuales equivalen al 45 % de las más de 1.400 millones que se toman en el mundo.

En 1960 apareció el café instantáneo liofilizado que, a diferencia del soluble, conserva todas las condiciones de sabor y aroma del grano recién colado en su preparación. Los consumidores solo deben poner una cucharadita en agua o leche calientes para disfrutar de una bebida aromática y con sus características originales.

Colombia no ha sido ajena a esta tendencia mundial. En 1973, el Fondo Nacional del Café y la Federación Nacional de Cafeteros decidieron crear la primera fábrica de café liofilizado del país. Ubicada en el municipio de Chinchiná (Caldas), Buencafé produce cerca de 13.500 toneladas de este producto cada año, que comercializa con el nombre y marcas de clientes.

A diferencia de otras organizaciones que se dedican a producir materias primas para que sean transformadas en otras partes del planeta, esta empresa exporta un producto terminado de alta calidad a más de sesenta países. El mayor porcentaje de los consumidores del producto se encuentra en Europa, que supera a Norte América (incluido México), Colombia, Asia, América Latina y Centro América.

Según Constanza Mejía de los Ríos, gerente de Buena-

Buencafé ha logrado un crecimiento constante gracias a una destacada labor comercial en varias partes del mundo, con oficinas en Ámsterdam, Nueva York, Shanghái y Tokio



fé, la base para el éxito de la compañía está en ofrecer un producto de calidad que conserva las características del café colombiano. De hecho, su preparación comienza con la misma selección de los mejores granos que, luego de ser tostados y molidos, se mezclan con agua de manantial a alta temperatura para liberar los componentes solubles y obtener el extracto de café.

El “concentrado” resultante de café se lleva a temperaturas menores a cero grados centígrados para que el agua pura forme cristales de hielo, mientras que el café permanece en estado líquido. Al retirar esos cristales mediante filtros especiales, el extracto remanente queda aún más condensado.

A continuación, el café concentrado se lleva a cuartos fríos con temperaturas de -50 °C, donde es congelado y molido en pequeños granos que aún contienen humedad. El café se concentra en cámaras o túneles de baja presión,

lo que da lugar a un proceso de sublimación en el que el agua aún existente se vaporiza. Una vez se secan, estos granos quedan listos para preparar café instantáneo, con sus condiciones intactas de aroma y sabor.

El mercado cuenta

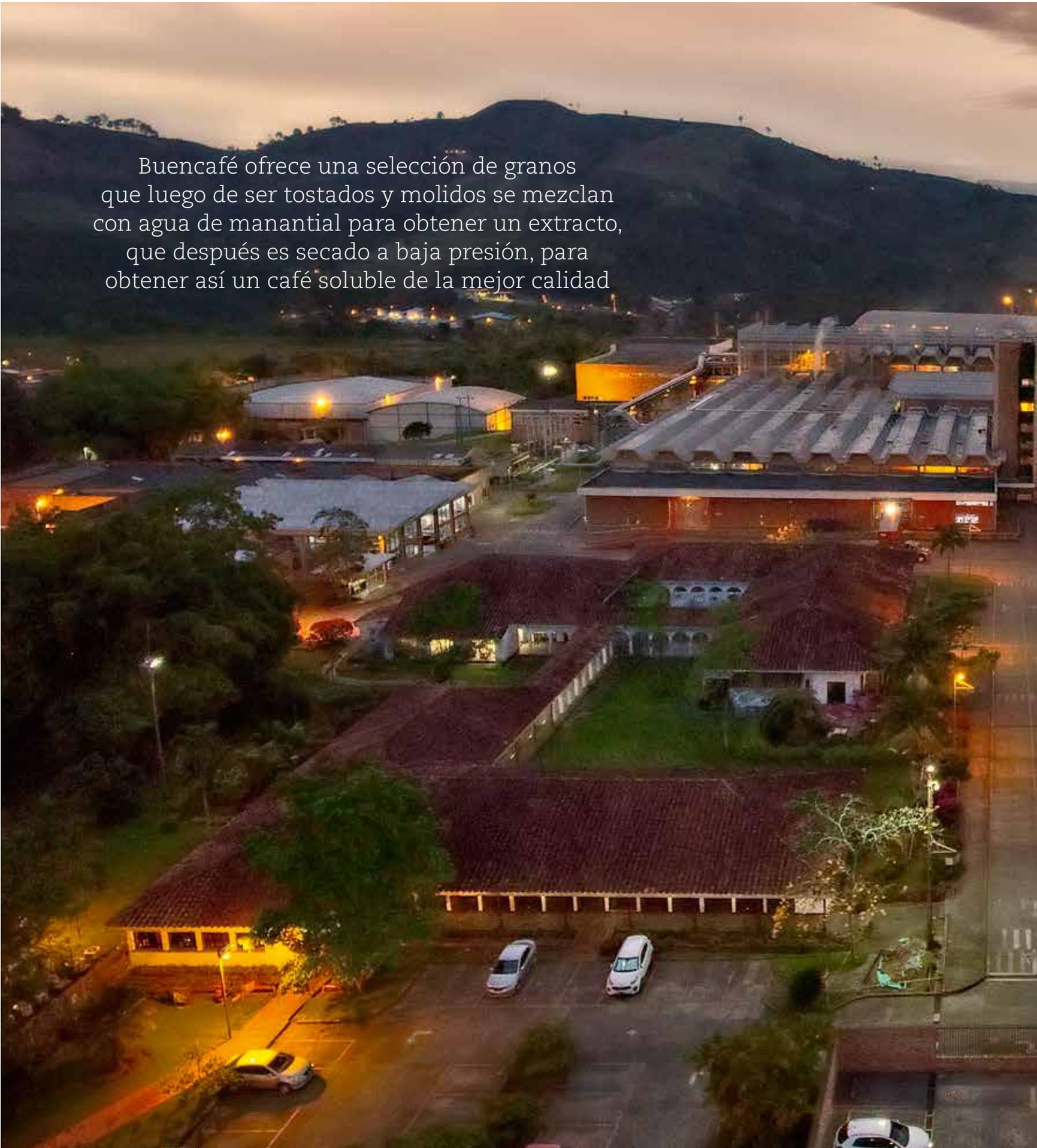
Con más de cuarenta años de existencia, Buencafé ha logrado un crecimiento constante gracias a una destacada labor comercial en varias partes del mundo, con oficinas en Ámsterdam, Nueva York, Shanghái y Tokio, por ejemplo. Esta gestión le ha permitido no solo reaccionar rápidamente a

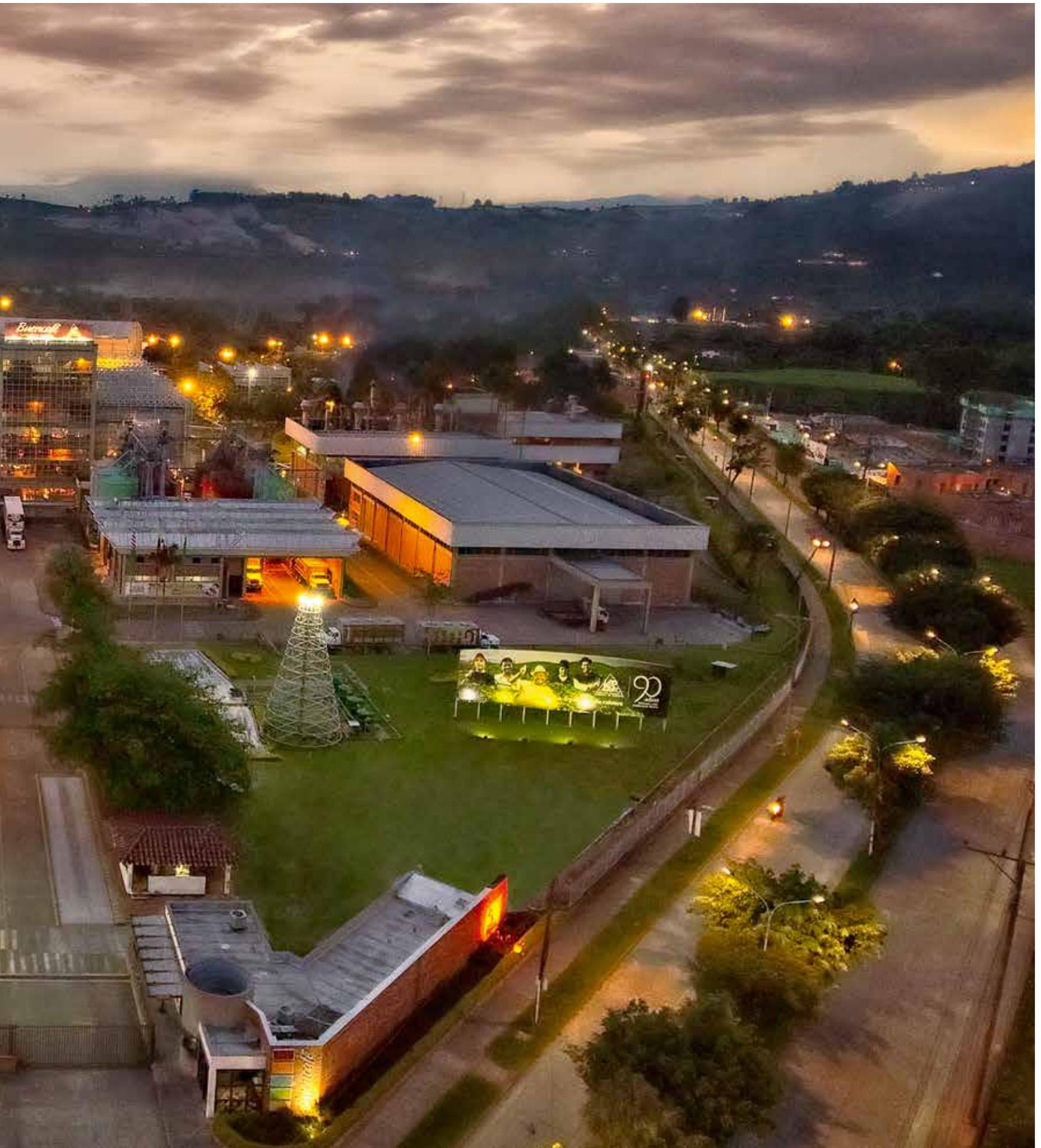


El concentrado de café se lleva a temperaturas menores a cero grados centígrados para que el agua pura forme cristales de hielo mientras que el café permanece en estado líquido. La mezcla se lleva a cuartos fríos con temperaturas de $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$, donde es congelada y molida en pequeños granos. El café vuelve a ser calentado en cámaras de baja presión. Ya secos los granos, quedan listos para preparar café instantáneo.



Buencafé ofrece una selección de granos que luego de ser tostados y molidos se mezclan con agua de manantial para obtener un extracto, que después es secado a baja presión, para obtener así un café soluble de la mejor calidad





los requerimientos del mercado, sino también desarrollar un portafolio competitivo y diferenciado con el que se promueve la generación de hábitos de consumo de café en diferentes formas.

“La estrategia de mostrar permanentemente las ventajas del producto hace que los potenciales clientes lo conozcan, sepan la forma de prepararlo, de disfrutarlo y de saborear sus diferentes presentaciones, de manera que aprovechen todo su sabor y aroma”, comenta Mejía de los Ríos.

Para la compañía ha tomado gran relevancia la inteligencia de negocios y el manejo analítico de enormes bases de datos. Al contar con información detallada de sus clientes, hábitos de consumo, destinos de sus productos y rutas adecuadas, entre otros elementos, sus directivos están en capacidad de tomar buenas decisiones y emprender estrategias de comercialización productivas en los diferentes mercados.

Este análisis ha permitido que la empresa desarrolle diversos tipos de empaques, adaptados a las necesidades del producto, del cliente y los mercados. De esta forma, los envases de vidrio garantizan mayores tiempos de conservación y llegan de una vez en la presentación al consumidor, con la etiqueta Buendía o con las marcas de los clientes (siempre llevan los logos de la federación y de la fábrica).

El producto a granel se entrega en empaques de gran formato para facilitar que el cliente reempaque el café de acuerdo con sus necesidades. A quienes piden el concentrado de café, se les suministra en canecas especialmente diseñadas para llevarlo congelado hasta el destino final. Todos los empaques garantizan que se conserven las características de color, sabor y aroma.

La investigación de mercado también se ha traducido en la producción de diferentes variedades de café liofilizado para satisfacer el gusto de los clientes: descafeinado; con sabores a *amaretto*, vainilla o caramelo, preservando el delicado sabor del café de Colombia, pero con un toque diferente. Así mismo, ha permitido que la organización explore nuevas líneas de negocio en las que el café es considerado un ingrediente dentro de otras preparaciones. Por ejemplo, Buencafé logró crear extracto de café para ser utilizado como relleno en los chocolates de una reconocida marca internacional.

El análisis de mercados ha mostrado, adicionalmente, formas para aprovechar de manera adecuada los desechos que deja la transformación industrial y evitar la contaminación del entorno. Así, la borra del café (el desecho que queda después de extraer los componentes solubles) se utiliza como combustible para las calderas, abono o materia prima para fabricar piezas de vajilla, placas conmemorativas y prendas de vestir, como camisetas.

En cuanto a su capital humano, Buencafé cuenta con una política que favorece a la población cercana a sus áreas de influencia. En este momento, 415 familias, que equivalen al 75 % del personal, son de Chinchiná y sus alrededores. Los empleados tienen un plan de carrera y un programa profesional que se desarrolla especialmente para ellos y que cuenta con certificación del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

“Queremos garantizarles un crecimiento personal y profesional, así como un futuro prominente, lo cual es el fundamento del proceso de formación y capacitación de la empresa”, dice la ejecutiva. De hecho, la empresa ha incentivado la creación de microempresas relacionadas con la industria del café, y ha contribuido a la transformación del municipio.

Buencafé también mantiene un compromiso permanente con los proveedores locales y regionales mediante un comercio activo y la generación de empleo indirecto. Diseña planes de apoyo a la comunidad con énfasis en la niñez y la tercera edad,

al tiempo que fomenta la cultura, la educación y el cuidado del medio ambiente entre estas comunidades.

Los productos del agro adquieren mayor valor cuando son procesados y comercializados hasta su presentación final. Buencafé ha logrado hacerlo por más de cuarenta años de presencia en los mercados internacionales. Un éxito que genera divisas, empleos directos e indirectos, propicia la creación de empresas de suministro, de logística y de apoyo, todo dentro de una permanente actividad de innovación. La imagen de Colombia se ve muy favorecida cuando el producto insignia es reconocido en tantos destinos. 

Para la compañía ha tomado gran relevancia la inteligencia de negocios y el manejo analítico de enormes bases de datos con información detallada de sus clientes, hábitos de consumo, destinos de sus productos y rutas adecuadas





Buencafé mantiene un compromiso permanente con los proveedores locales y regionales mediante un comercio activo y la generación de empleo indirecto. Diseña planes de apoyo a la comunidad con énfasis en la niñez y la tercera edad, al tiempo que fomenta la cultura, la educación y el cuidado del medio ambiente entre estas comunidades.



Compañía Envasadora del Atlántico, CEA

Compañía Envasadora del Atlántico, CEA S.A.S suministra, de manera rentable y creciente, materias primas y productos terminados a industrias de alimentos y bebidas nacionales e internacionales, con los más estrictos parámetros de calidad.





La Compañía Envasadora del Atlántico elabora pulpas de frutas con calidad. La confiabilidad de sus productos es la satisfacción de los clientes. Para la consecución de este propósito, todos los miembros de la empresa participan en el control de los riesgos y en el mejoramiento continuo de los procesos; la empresa cuenta con moderna tecnología y personal competente.



A principios de la década de los ochenta, Sergio Juan Karagumechian importaba pasta de tomate desde Argentina, Chile y California porque la producción nacional no alcanzaba a cubrir la demanda interna. También importaba enlatados y pulpas de frutas no tropicales como manzana, pera y durazno.

Por aquel tiempo empezaron a escasear las divisas y se restringieron las importaciones de ciertos alimentos, incluidos los enlatados. Karagumechian empezó a promover cultivos de tomate en Colombia y a sustituir la pasta de tomate importada por pasta de tomate local. Los productos que antes importaba en empaque individual comenzó a traerlos a granel y para comercializarlos necesitó procesarlos y reenvasarlos o enlatarlos en presentaciones destinadas al consumidor final. En esta fase de reempacado se incorporó valor agregado nacional a los productos y nació así la Compañía Envasadora del Atlántico -CEA.

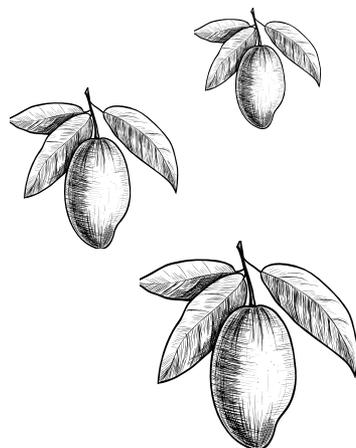
En la actualidad, CEA es la principal empresa productora y comercializadora de pulpa de mango en Colombia, propietaria de la famosa marca de mango Magdalena River Mango®, registrada en más de setenta países. También produce puré de guayaba, jugo de maracuyá y concentrado 50 Brix. Además, tiene la capacidad logística y operativa para procesar y obtener pulpas concentradas de cualquier otra fruta, 100 % naturales, libres de sustancias preservantes, colorantes, sabores artificiales u otros aditivos.

CEA, actualmente, tiene en total cinco líneas de pulpas asépticas y una línea de pulpas y jugos congelados. Procesa 2.600.000 kilos de mango fresco al día, 150 toneladas/hora, 30 toneladas/hora por cada línea de pulpa aséptica, y comercializa alrededor de 80.000 toneladas/año de purés y concentrados de mango (productos que se extraen después de procesar la fruta), de los cuales exporta el 94 % a más de cuarenta países de todos los continentes. Puede enviar al exterior 1.700 TEUS (Twenty Equivalent Units o Equivalente a contenedores de 20 pies) cada año. El 100 % de sus exportaciones se originan en el puerto de Barranquilla.

Realiza la comercialización directa de todos sus productos a través de una red propia de oficinas comerciales internacionales, ubicadas en Hamburgo, para atender sus negocios en Europa; en Tampa, para los que tiene en Norteamérica; en El Cairo, para Oriente Medio, y su sede nacional en Barranquilla (complejo industrial y comercial).

Realiza la comercialización directa de todos sus productos a través de una red propia de oficinas comerciales internacionales, ubicadas en Hamburgo, para atender sus negocios en Europa; en Tampa, para los que tiene en Norteamérica; en El Cairo, para Oriente Medio, y su sede nacional en Barranquilla (complejo industrial y comercial).

En la actualidad, CEA es la principal empresa productora y comercializadora de pulpa de mango en Colombia, propietaria de la famosa marca de mango Magdalena River Mango®, registrada en más de setenta países



El mango en el mundo

Los países en desarrollo producen cerca del 98 % del total de frutas tropicales y los países desarrollados importan el 80 % de estas frutas (frescas o sin procesar, en puré y concentrados). El 75 % de la producción mundial de frutas corresponde a frutas tropicales. Excluidas las plantaciones de banano, el mango representa el 50 % del volumen de producción de frutas tropicales del mundo.



CEA es la casa del famoso Magdalena River Mango®, procesado de forma exclusiva en sus instalaciones. Otros productos que procesa incluyen maracuyá concentrado 50 Brix, jugo de maracuyá y puré de guayaba rosada.



El mango en Colombia

Colombia es uno de los pocos países que, por su localización sobre el paralelo del ecuador, cuenta con dos cosechas de mango durante el año, siendo el único productor de puré y concentrados en el mundo que obtiene dos cosechas anuales.

'Best Practice' que han hecho exitosa a CEA

CEA procesa cerca del 94 % del mango que produce el país, equivalente al 10 % del puré de mango procesado en todo el mundo (cifras *trading* o comercio entre países). De estas se exportan alrededor de 75.000 toneladas al año con la marca propia Magdalena River Mango®.

Alianzas productivas

Actualmente, el 96 % de la totalidad del mango fresco que procesa CEA es comprado a 2.552 familias de peque-

ños agricultores en todo el país, a los cuales la compañía presta asesoría técnica y les otorga préstamos, anticipos y bonificaciones. Los cursos de capacitación son impartidos por la compañía de forma gratuita y es una manera de comprometer a los cultivadores en un proceso de aprendizaje sobre cultivos orgánicos y el cuidado fitosanitario, además de la contabilidad y otros aspectos.

Sostenibilidad

La política de sostenibilidad integra los esquemas de atención a las comunidades vecinas y el aporte al desarrollo local, los procedimientos de reconocimiento de los derechos de las poblaciones nativas y los programas de uso racional de los recursos naturales. Las prácticas de conservación y preservación de la biodiversidad significan para CEA su principal estrategia de competitividad. Por esta razón cuenta con más de veinte certificaciones para comercializar sus productos alrededor del mundo.





En CEA, la mayoría de los procesos están integrados de forma vertical, desde la recolección de la fruta, hasta el procesamiento de residuos y la fabricación de compost y envases.





Cultivos orgánicos

La agricultura orgánica es un modelo de producción que presenta una oportunidad interesante para muchos productores por los precios más altos y el rápido crecimiento de la demanda. Este modelo, que procura emplear de manera eficiente los recursos naturales en los procesos, minimiza el uso de recursos no renovables y no utiliza fertilizantes ni plaguicidas sintéticos, con el fin de proteger el medio ambiente y la salud humana. CEA exige a sus proveedores de fruta no emplear en sus cultivos agroquímicos sintéticos, pues resultan nocivos para la salud humana y para el medio ambiente.

Certificaciones

Certificarse es una prioridad estratégica para que la compañía mantenga su posicionamiento en el nicho de fruta orgánica ya que, cada vez más, el consumidor está mejor informado y exige alimentos más saludables, limpios, sostenibles y producidos amigablemente con el medio ambiente. CEA ha decidido expandir su presencia en los mercados internacionales cuyos requerimientos son más exigentes y los compradores más estrictos. En CEA, el factor de la calidad, como atributo de la marca, es empleado no solo como argumento de venta, sino para diferenciarse de la competencia.

Integración vertical

En CEA, la mayoría de los procesos están integrados de forma vertical, desde la recolección de la fruta hasta el procesamiento de residuos y la fabricación de compost y envases. Esto demuestra la eficiencia de la compañía en el control de calidad que tiene sobre toda la cadena de producción.

Logística

El transporte del mango desde los sitios de recolección hasta la planta de procesamiento no requiere refrigeración; sin embargo, es necesario llevar registros de trazabilidad de todas las frutas, desde su cultivo hasta la entrega al cliente final, para evitar que los frutos entren en contacto con plaguicidas o fertilizantes. Al ser orgánicos, los frutos comprados por CEA no pueden transportarse en camiones que hayan estado en zonas donde se utilicen agroquímicos.

Aporte de CEA como agroindustria al desarrollo de mejores prácticas en su sector industrial

Un aporte importante para la agroindustria ha sido lograr certificar los predios de las 2.552 familias agricultoras con las que la compañía tiene alianzas productivas. Así mismo, CEA posee fincas propias donde se implementan cultivos de mango orgánico con el apoyo de asesores israelíes, norteamericanos y colombianos. Son lugares donde los agricultores se capacitan en la parte técnica y en la administrativa.

Otra práctica importante radica en efectuar un censo anual a la totalidad de los pequeños agricultores, ya que es importante que una persona los visite para conocer su situación socioeconómica y determinar su estado general, con el fin de tomar las acciones necesarias en caso de que precisen apoyo para seguir adelante con sus actividades diarias y así evitar que los jóvenes abandonen el campo. 🌿



El objetivo de CEA es promover un nuevo modelo de organización de cultivadores, que se adapte a la distribución alimentaria moderna con una cadena de suministro de materias primas construida de forma integradora.



Daabon

El Grupo Daabon encontró en la sostenibilidad, la mejor carta de presentación para sus productos agrícolas. Con presencia en cuatro continentes, este conglomerado familiar considera el aceite de palma como la joya de su corona.





El Grupo Daabon está conformado por dieciséis empresas y cuenta con 2.200 trabajadores. Su misión es ser reconocido a escala mundial como un grupo empresarial líder en la producción, transformación y exportación de productos agrícolas orgánicos y sostenibles, con los más altos estándares de calidad e innovación, para la satisfacción de los clientes y el desarrollo humano de sus empleados.





D

Desde los años noventa, Colombia ha logrado consolidarse como el mayor productor de aceite de palma en todo el continente americano. Gracias al trabajo de unos 6.000 productores –de los cuales 4.500 son pequeños cultivadores–, el país genera más de 1,6 millones de toneladas por año, y exporta el 50 %. Esto lo ubica en cuarto lugar en el mundo, solo superado por Indonesia, Malasia y Tailandia.

En la actualidad, Colombia tiene 512.000 hectáreas sembradas de palma de aceite, que benefician a 152 municipios en 21 departamentos.

A la cabeza de esta revolución se encuentra el Grupo Daabon, un conglomerado familiar formado por dieciséis empresas en cuatro sectores: agricultura, industria, logística y bienes raíces. Entre otros intereses, la compañía produce aceites vegetales, aguacate, banano, biocombustibles, ganado y café, al tiempo que ofrece servicios portuarios, de alquiler de maquinaria, de operación de comercio exterior y de transporte de carga.

La historia de la familia Dávila Abondano como agente económico de la región se remonta a la primera década del siglo XX, cuando Alberto Dávila Riascos –padre de Alberto Dávila Diazgranados– y otros empresarios de la ciudad deciden crear una pequeña asociación local de exportadores de banano, frente al monopolio de la United Fruit Company.

A mediados de los años sesenta, Alberto Dávila Diazgranados contrae matrimonio con Carmen Abondano Alzamora y de esa unión nacen los actuales presidente y vicepresidentes del Grupo DAABON (acrónimo de los apellidos Dávila y Abondano). En 1975, la familia Dávila Abondano, después de haberse dedicado permanentemente a

Los programas de certificación del Grupo Daabon son transversales a la organización. Fue la primera empresa certificada en el mundo por Rainforest Alliance, Fairtrade USA, RSPO Next para sus cultivos de palma.



los cultivos de algodón, banano y a la ganadería, decide explorar el cultivo de palma de aceite en unas 150 hectáreas en Aracataca, Magdalena, y de esa forma surgen la finca y extractora Tequendama, ejes de un núcleo palmero de más de 12.000 hectáreas.

Con la llegada de Manuel Julián Dávila Abondano a la presidencia ejecutiva de la compañía, en 1990, el Grupo Daabon estrechó su compromiso con la agricultura orgánica y sostenible certificada, al punto de considerarse un pionero en América Latina en producción, industrialización y comercialización de productos orgánicos tales como aceite de palma, café, azúcar, cacao, banano, aguacate y otras frutas tropicales que se exportan a los mercados de Europa, Estados Unidos, Asia y Oceanía.

Palma más sostenible

Con operaciones en cuatro continentes, Daabon es una de las organizaciones empresariales más grandes de Colombia, al registrar ingresos por más de 500 millones de dólares. El aceite de palma representa el 65 % de sus activida-

des empresariales. La internacionalización, la integración vertical y la trazabilidad, además de la responsabilidad y la transparencia de los procesos constituyen los principales lineamientos del direccionamiento estratégico del grupo.

El aceite de palma que produce y comercializa la empresa proviene de unas 30.000 hectáreas de plantaciones propias y de sus aliados comerciales en Cesar, Guajira, Magdalena y Santander. Estos cultivos producen anualmente cerca de 40.000 toneladas de aceite crudo de palma y 9.000 toneladas de aceite de palmiste.

Sin embargo, más allá de su producción, el conglomerado se ha enfocado en elevar su compromiso con las comunidades y con el medio ambiente, al punto que muestra la sostenibilidad como una de sus mayores fortalezas en un mercado cada vez más competido. “El Grupo Daabon no vende aceite de palma, vende un concepto. Los clientes buscan la forma como lo hace Daabon”, es una de sus premisas. En este sentido, desde 2015 la corporación ocupa el primer lugar de las cincuenta empresas productoras de palma sostenible más importantes del mundo, según la Zoological Society of London. Esta medición se realiza





El laboratorio de Caribbean Eco Soaps se encarga de controlar y verificar todas las materias primas que ingresan a la empresa. Abajo, los tanques de Terlica S. A. S., que prestan el servicio de almacenamiento de aceite crudo de palma y derivados para la exportación.



El banano orgánico Daabon es una fruta de origen tropical cultivada en fincas de agroecosistemas establecidos con criterios de agricultura orgánica; de esta manera, se entrega al mercado un banano cuyas bondades de sabor, textura y aroma surgen de un diseño de producción que armoniza con el medio ambiente y un delicado proceso de poscosecha.

con una herramienta conocida como SPOTT, que toma cincuenta indicadores de transparencia y compromisos corporativos relacionados con sostenibilidad y buenas prácticas medioambientales. Cabe señalar que desde 2017, el Grupo Daabon ha liderado el *ranking*, entre las cien empresas de palma del mundo (para mayor información ver www.spott.org).

Junto a esto, la organización se ha certificado con los estándares normativos de agricultura orgánica en mercados objetivos, como Estados Unidos, la Unión Europea, Japón, China, Corea y Suiza. A través de estas partidas no solo mantiene una trazabilidad completa de su producción, sino que puede ofrecerla con tranquilidad en todas partes del mundo.

Para el Grupo Daabon, su principal estrategia en materia de competitividad incluye programas de atención a las comunidades vecinas, aportes al desarrollo local y procedimientos de reconocimiento de los derechos de las poblaciones nativas, junto con programas de uso racional de recursos naturales y prácticas de conservación y preservación de la biodiversidad.

A partir del trabajo responsable con las comunidades y el medio ambiente, el Grupo Daabon comienza a perfilar su futuro en las próximas décadas. “El país tiene alrededor de 43 millones de hectáreas habilitadas para labores agrícolas, pero en la actualidad los cultivos apenas ocupan 7,1 millones de hectáreas. Ese potencial de Colombia para aumentar los cultivos de palma de aceite representa una oportunidad para seguir siendo sostenibles sin afectar el medio ambiente”, concluye el presidente de la corporación. 🦋

Consulte el caso completo en www.daabon.com
y www.sac.org.co

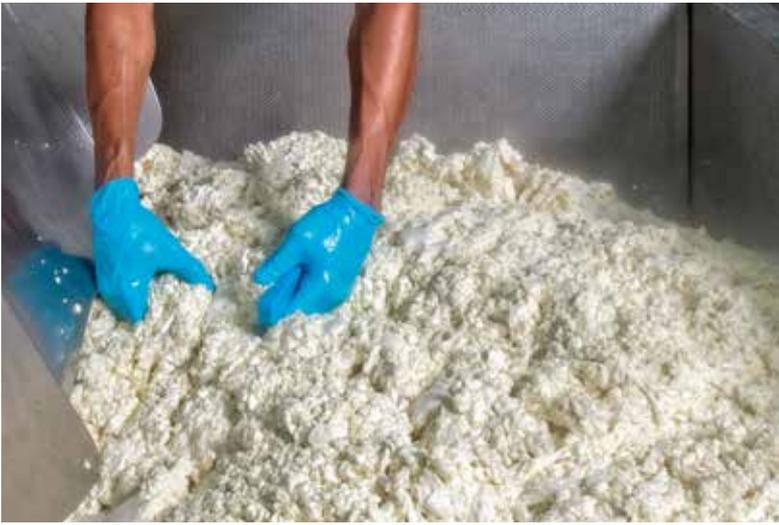




Dibuufala

Aunque buena parte de su producción va a los mercados de Chile y Estados Unidos, la mayor productora de lácteos de búfala del país, Bufalabella S. A. S. está comprometida con aumentar el consumo de sus derivados en el mercado interno.





Dibufala representa el emprendimiento agrícola en Colombia con innovación y determinación total. Es la marca que ha puesto a los búfalos en el nivel que se merecen gracias a la calidad de su leche y, por ende, la de sus derivados lácteos. Dibufala es el sabor de Colombia que lo está cambiando todo.



En un mundo dominado por el consumo de lácteos provenientes de la vaca, consolidarse como el mayor fabricante de derivados de leche de búfala del país no es tarea fácil. Mucho menos conquistar mercados exigentes, como el chileno y el estadounidense, con productos que son preferidos por encima de los provenientes de reconocidas marcas europeas.

Justamente, esos logros sirven para reconocer la constancia, la innovación y la calidad de Dibufala, compañía colombiana que produce y comercializa leche de búfala y sus derivados, como quesos, yogures y *ricotta*, entre otros.

Y es que, para hacerse una idea de las condiciones del mercado, se puede citar el caso de Venezuela, donde el consumo per cápita de productos derivados de la búfala duplica el de Colombia; en Italia es ocho veces mayor. Esto explica de alguna manera que, para mediados de 2016, más de dos terceras partes de las ventas de Dibufala se hicieron al exterior, mientras que un 31 % se distribuyó en el mercado nacional.

Esto, sin embargo, no ha sido obstáculo para que Dibufala tenga como meta para el año 2020 ser la compañía colombiana líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos de búfala para los mercados nacional e internacional. De hecho, si se mide en pesos, Dibufala ya es hoy el mayor exportador colombiano de productos lácteos *delikatessen*.

Altos estándares de calidad

Si algo distingue a la cultura organizacional de Dibufala es la alta calidad de todos los procesos que forman parte de la cadena de producción de leche de búfala y sus derivados. Estos comprenden desde el cuidado de los pastos y los animales hasta la constante capacitación de todas las personas involucradas en la cadena de producción y distribución, pasando por la inversión en investigación y desarrollo.

Las búfalas, por ejemplo, pastorean libremente en campos donde se usan abonos orgánicos, sembrados con diferentes variedades de pasto. Cada mañana se ordeñan en instalaciones con altos niveles de control y limpieza, donde los ejemplares están cómodos y se tratan con algo que incide directamente en la calidad de los productos: cariño.

La leche se almacena en tanques fríos para ser transportada a la planta ubicada en El Rosal (sabana de Bogotá). Allí se pasteuriza y refrigera para iniciar el proceso de conversión en los productos

estrella de Dibufala: *mozzarella*, yogur, *burrata* y *ricotta*, que se empacan herméticamente para conservar su calidad y frescura hasta la distribución.

La ubicación en El Rosal, donde también hay un laboratorio de calidad, facilita el traslado de la materia prima desde

Las búfalas pastorean en campos en los que se usan abonos orgánicos. Se ordeñan en instalaciones con altos niveles de control y limpieza, donde los ejemplares están cómodos y son tratados con cariño





En la finca Loreto, con certificado orgánico, las búfalas son ordeñadas una vez al día mecánicamente, tras un prelavado de las ubres. Cuando están recién paridas se les acerca al bucerro para que haya una liberación de oxitocina natural y facilite el descenso de la leche.



los hatos en diferentes regiones del país, y su posterior transporte hasta el aeropuerto El Dorado, para su distribución a los clientes en Colombia y el exterior. A fin de optimizar costos, los envíos se realizan en conjunto con los de los exportadores de flores.

Dibufala cuenta con sesenta y ocho empleados directos y más de cincuenta indirectos, que tienen bajos niveles de rotación debido a las condiciones favorables que les ofrece la empresa, y a estímulos como el sistema de premios “La sabrosura”, que les entrega reconocimientos económicos y de mérito institucional por el logro de mayores niveles de eficiencia.

Por otra parte, la compañía también vincula y capacita a pequeños productores de leche, que representan la cuarta parte del suministro de producto; algunos de ellos reciben financiación para el desarrollo y mejoramiento de sus fincas, lo que les permite optimizar los procesos de producción y elevar sus estándares de calidad. A ellos también se les garantiza la compra de leche para estimular la reproducción de búfalos, y se les paga a mayor precio según el grado de pureza.

Cabe señalar que esta búsqueda permanente por la mayor calidad posible está consignada en sus políticas internas: “Nos comprometemos a producir y desarrollar todas nuestras actividades bajo un sistema de gestión integral de la calidad, produciendo lácteos de búfala inocuos, basados en las exigencias de nuestros clientes, los requisitos legales nacionales e internacionales y las más estrictas prácticas de manufactura; la integración y participación de todas las áreas y departamentos en los diferentes procesos es el factor fundamental del mejoramiento continuo y de la competitividad de nuestros productos”.



El laboratorio de la empresa cuenta con un Lactoscan, analizador de leches que mide la cantidad de grasa, proteína, puntos crioscópicos, adiciones de agua y sólidos no grasos para garantizar los estándares de calidad de la leche



Del aceite de palma a la leche de búfala

Dibufala nació oficialmente en 2008, pero su historia se remonta a mediados de la década de 1980, cuando la familia Herrera fundó la empresa Guaicaramo S. A., cuyo fin era el cultivo de palma y la comercialización de sus derivados, como el aceite.

A pesar de su éxito en estas actividades, los socios de la empresa decidieron apostar por la diversificación de sus actividades. Así, en 1992 importaron 50 cabezas de búfalos (10 machos y 40 hembras) desde Venezuela, al darse cuenta del enorme potencial que tenían en el país. Estos animales se cuidaban en los mismos terrenos de las plantaciones de palma.

Para 2003, el crecimiento de los cultivos no permitía la cría de búfalos en los mismos terrenos, por lo que se adquirieron nuevas fincas exclusivas para esta actividad. La inauguración de una planta, para la que se hizo una inversión superior a los 1.500 millones de pesos, permitió el primer ordeño en el año 2007.

Sin embargo, solo hasta después de un viaje al sur de Italia –donde se encuentran los proveedores de las mejores *mozzarellas* del mundo–, los representantes de la empresa notaron que las condiciones de crianza de estos animales podían ser superiores a las que existían en el Viejo Continente.

Entonces, los socios de Guaicaramo optaron por crear Dibufala en 2008, una empresa que estaría encargada de la producción, distribución y comercialización de los productos lácteos. En la actualidad, esta compañía es propiedad de la familia Herrera y de

Alejandro Gómez, su gerente general y uno de los socios que dieron vida al proyecto.



En el tanque refrigerado con capacidad para 2.000 litros se acopia la leche durante tres o cuatro días. Cuenta con un sistema de agitación para mantener la leche homogénea que conserva la grasa.



Gracias a los buenos resultados en el mercado nacional, Dibufala decidió comenzar la internacionalización de sus productos. Así, en 2012 la organización seleccionó a Chile como su primer destino en el extranjero: hoy le provee al país austral casi el ciento por ciento de quesos *mozzarellas* y yogures de leche de búfala.

En Colombia, la marca ha logrado hacerse un espacio en el gusto de consumidores de estratos altos por su presencia en restaurantes de alta gama, clubes sociales y hoteles de cinco estrellas. Así mismo, permanece en las secciones de *delikatessen* de los almacenes de cadena más reconocidos, como Price Smart, Jumbo y Carulla.

Gracias a sus buenos resultados en el mercado nacional, Dibufala decidió comenzar la internacionalización de sus productos. Así, en 2012 la organización seleccionó a Chile como su primer destino en el extranjero: hoy le provee al país austral casi el ciento por ciento de quesos *mozzarellas* y yogures de leche de búfala.

En 2014 la compañía incursionó en Estados Unidos. El 85 % de sus ventas en este país van a cadenas de supermercados *premium* y el 15 % restante por el canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías).

Las exportaciones resultaron fundamentales para que el crecimiento compuesto de Dibufala entre 2012 y 2015 fuera del 50,7 %, factor esencial en el logro de la excelencia, pues exigencias de calidad y regulaciones como las de la FDA (sigla en inglés de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos) implican la necesidad de procesos rigurosos. Durante cuatro años consecutivos Dibufala fue premiada por la ACS, American Cheese Society.

Ahora, el reto para Dibufala es hacer que la leche de búfala sea cada vez más consumida en Colombia, al tiempo que fortalece las exportaciones. Su estrategia orientada a la educación de los clientes, a la capacitación y satisfacción de sus empleados y a la cooperación con su cadena de proveedores y distribuidores es un argumento que la lleva por buen camino hacia el logro de sus metas. 🌿

Consulte el caso completo en www.dibufala.com.co
y www.sac.org.co





Frisby

Frisby S. A. es líder en Colombia en el sector de comidas rápidas; su producto principal es el pollo frito. En 1977, los esposos Liliana Restrepo Arenas y Alfredo Hoyos Mazuera iniciaron la compañía en un pequeño local en el parque El Lago, de Pereira.





El propósito superior de la compañía es “Alimentamos con amor para contribuir al desarrollo del ser humano y transformar positivamente a la sociedad”. El core del negocio se vuelve tangible a través del actuar de los integrantes de la empresa. Si el trabajo y el servicio se realiza con amor, los clientes lo sentirán.



La cadena cuenta con 255 puntos de venta ubicados en 47 cabeceras municipales. Sus ventas son cercanas a los 360 mil millones de pesos anuales. Genera 3.600 empleos directos. Cuida la equidad de género: el 53 % son hombres y el 47 % son mujeres.



En 2012 Frisby empezó a aplicar el modelo Cliente Céntrico, el cliente como centro de la estrategia corporativa. El modelo se basa en brindar al cliente la mejor experiencia, con la finalidad de crear lealtad y satisfacción.





La compañía desde su inicio ha tenido un propósito superior: “Alimentar con amor para contribuir al desarrollo del ser humano y transformar positivamente a la sociedad”.

Esto le ha posibilitado generar relaciones sostenibles con los diferentes grupos de interés.

Según los fundadores, la clave del éxito ha sido tener una filosofía humanista y valores como el respeto, la coherencia, la transparencia, la confianza, la curiosidad y la responsabilidad compartida, que fundamentan su quehacer diario.

Reseña histórica

Liliana y Alfredo, los fundadores de la cadena, se conocieron en 1973. Ella, de 17 años, estudiaba Economía en la noche y trabajaba de día. Él tenía 27.

Alfredo a los 30 años ya había creado seis empresas relacionadas con la cadena avícola. En 1962 su padre lo envió a Estados Unidos para que terminara la secundaria en una academia militar de Georgia y luego se trasladó a la granja avícola de un amigo norteamericano en Indiana. Regresó a Pereira a los 19 años, pero no ingresó a la universidad sino que prefirió trabajar y leer por su cuenta diversos autores. Montó el primer asadero de pollo en Pereira, llamado “Pollo Loco”. Después entró como socio de Kokorico (que también comenzaba por aquel tiempo), pero en 1976 vendió su participación a los socios.

Los esposos continuaron en el negocio de los alimentos. Como distribuidores de helados Mimos en Pereira y en el curso de esta operación comercial se dieron cuenta de que en la ciudad no existían pizzerías, de manera que en 1977 montaron la primera pizzería, en un pequeño local estratégicamente ubicado frente al parque El Lago. Allí, a través de una ventana la gente miraba con curiosidad cómo, con habilidad de acróbata, el pizzero arrojaba la masa al aire y la hacía girar como un *fresbee*. De allí surgió el nombre de la marca. Un año después de abrir la pizzería, el pollo frito se agregó al menú. Fernando, hermano menor de Alfredo,

estudiante de la Universidad de Georgia en ese entonces, conoció allí a un distribuidor de freidoras de presión y a un profesor experto en tecnología de productos avícolas. Esto le permitió, al llegar a Colombia, trabajar de la mano con los fundadores para desarrollar la fórmula del pollo Frisby.

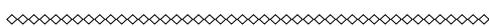
Un año y medio más tarde inauguraron su segundo local en Cartago, Valle. Luego otro en Armenia y otro más en Manizales para cubrir, en el lapso de cinco años, el Eje Cafetero. En 1983 abrieron en Medellín. Desde 1977 hasta 1987,

la fórmula exitosa de Frisby fue vender helados, *pizza* y pollo apanado, con volúmenes de venta que crecían año tras año. Sin embargo, el pollo apanado empezó a desplazar la *pizza* y se convirtió en el producto estrella de la organización. En 1987 la *pizza* desapareció definitivamente del menú.

La curva de expansión territorial continuó en ascenso. En 1990 abrieron los primeros restaurantes en Bogotá, y en 1995 Almacenes Éxito se convirtió en un aliado estratégico, pues Frisby creció en la misma proporción en la que el Éxito se expandía en Colombia. En 1998 la compañía adquirió la cadena de restaurantes Rico Mc Pollo, que le permitió consolidar su presencia en Bogotá y Cartagena. En el año 2000, Alfredo y Liliana estructuraron una figura administrativa llamada equipo coordinador, conformado por el gerente financiero, el gerente

de operaciones y el gerente de mercadeo de la empresa, que tendría la misión de administrar la compañía a partir del momento en el que, por razones de seguridad, la pareja se viera obligada a abandonar el país. Esto ocurrió efectivamente en 2001. El equipo coordinador, de acuerdo con lo planeado, asumió la administración exitosa de la compañía hasta 2003.

En 2003, como Alfredo y Liliana ya habían regresado a Colombia, el equipo coordinador dejó de funcionar y nombraron al primer gerente no familiar de la compañía, Francisco Guzmán. La organización en ese momento tenía 66 puntos de venta en Colombia.



La atracción
e inspiración del mejor
talento en Frisby
se realiza a partir
de la cultura empresarial
y en ser una empresa
con propósito para
transformar
la sociedad



En 2010, Frisby compró la cadena Pinky, que contaba con 17 restaurantes en Medellín y 150 empleados. En 2012, la compañía implementó el modelo Cliente Céntrico en toda la organización y se convirtió en el nexo entre el componente filosófico y el ordenamiento de la empresa.

Cultura Frisby

Alfredo y Liliana consideran que la verdadera diferenciación de las organizaciones está en su cultura organizacional.

Ellos han investigado con antropólogos, filósofos y psicólogos cómo desarrollar la conciencia del ser humano. Han posibilitado que sus colaboradores se interesen en esos temas y participen en su propio desarrollo personal. Esto ha generado una cultura organizacional basada en valores y convicciones comunes de todos los miembros de Frisby.

Crean que el desarrollo profesional y el del ser deben estar en equilibrio para generar evolución y crecimiento.

Gente atendiendo gente

Es la esencia en la que se refleja la definición de Frisby, cuya base fundamental es contar con colaboradores comprometidos y orientados al servicio, que brindan al cliente la mejor experiencia para fidelizarlo.

Modelo de negocios sostenibles

Frisby es una empresa basada en los principios de equidad y de justicia para todos los involucrados con la compañía: colaboradores, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc. El modelo de negocio coincide con los conceptos del Capitalismo Consciente. Frisby les devuelve a la comunidad y a la sociedad, de forma proporcional, lo que le han dado, con el fin de que las personas involucradas con la compañía, y que han provocado el crecimiento de la misma, también crezcan con Frisby.

En 1979, Alfredo y Liliana con unos amigos crearon la Fundación Hogar Amigos del Niño, en Pereira, cuyo objetivo era ofrecerles a niños desprovistos de recursos, un hogar donde vivir y crecer. Después, en 1985, la casa hogar fue trasladada a Dosquebradas, Risaralda, y cambió su nombre a Jardín Infantil Mundo Mágico, con el propósito de ofrecer una excelente educación a los niños de escasos recursos.

La Fundación Frisby nace como expresión del compromiso social que caracteriza a sus fundadores. Ellos han encontrado en la educación la herramienta más poderosa

para la transformación social del país. Por ello desarrollan programas y proyectos de educación formal, formación en pedagogía afectiva, cultura emprendedora, habilidades para la vida e inclusión productiva mediante tres líneas de trabajo para mejorar las capacidades y oportunidades a fin de impactar positivamente la calidad de vida de las poblaciones con las que trabajan.

Es así como hace más de 35 años se encargan del sostenimiento y la administración del Jardín Mundo Mágico y lo transforman en el Instituto tecnológico de Dosquebradas, que en la actualidad ofrece educación desde preescolar hasta undécimo grado y cuenta con capacidad para 550 estudiantes. Desde los inicios han asignado becas por excelencia académica y adicionalmente cuentan con el

programa Plan Padrino, a través del cual los colaboradores hacen un aporte económico a los estudiantes que requieren fondos adicionales a los que ofrece la compañía. A la fecha se han graduado 601 alumnos y año tras año se otorgan becas universitarias a los mejores estudiantes del colegio.

En 2016, Frisby, entre más de noventa empresas, ganó el primer lugar para la participación en el programa de megaemprendimiento Innpulsa Colombia, de donde nace Acuma, el programa de emprendimiento de la Fundación Frisby.

En 2018, a partir de un proceso de planeación estratégica, la Fundación trabaja en tres líneas: la primera es Entorno Comunitario, en el cual, además del colegio, se tienen programas como Educación Biocéntrica, Acuma, Aprender Jugando, entre otros. La segunda línea es la Económica, a través de empleos y negocios inclusivos que incorporan en la cadena de valor a comunidades de pe-

queños productores y ofrecen oportunidades de empleo a jóvenes que inician su vida laboral, madres cabeza de hogar, adultos mayores con poco tiempo para jubilarse, y la tercera, Nuestra Gran Familia Frisby, en la que se trabaja de la mano de Talento Humano, para fortalecer capacidades y generar oportunidades para los colaboradores.

En términos ambientales, desde 2012 investigan e implementan ecodiseño de empaques, eliminando el proceso de blanqueamiento de las servilletas y minimizando el uso de plástico. Se han reducido y simplificado las referencias de empaque como bolsas, guantes y platos en un 30 %.

Se ha desestimulado el uso de los pitillos por parte del cliente en un 67 % con la campaña: "Sin pitillo, por favor".

En la compañía existe una cátedra llamada Liderazgo Sano. Los módulos de formación están orientados a desarrollar habilidades de relacionamiento para facilitar el trabajo colaborativo, como el coaching y la biodanza





La biodanza consiste en inducir vivencias por medio de la música, el movimiento y situaciones de encuentro en grupo. Es un medio que ayuda a mantener la salud de la compañía.



Si una persona quiere ocupar un lugar de liderazgo en Frisby, debe formarse en el desarrollo de su inteligencia emocional.



Así mismo, la compañía forma parte del colectivo de la ANDI, “Visión 30/30” donde también se participa en campañas masivas de reciclaje para sumar esfuerzos y cumplir al año 2030 con el aprovechamiento del 30 % de los residuos de envases y empaques.

También hacen campañas anuales de conciencia ambiental y reciclaje a escala nacional enfocadas a los niños, realizadas en alianza con proveedores y gremios.

Trabajan con los colaboradores en la “cultura del agua limpia” para que sean conscientes de evitar contaminar el agua y mejorar la calidad del vertimiento. Cuentan con el grupo Vigías Ambientales Voluntarios, que aportan a la cultura ambiental por medio de siembras, reciclando y creando conciencia del cuidado. Se protegen 72 hectáreas de bosque natural, contribuyendo al cuidado de la principal fuente abastecedora de agua de la ciudad de Pereira.

Gestión del Talento Humano

El área de Talento Humano es fundamental para Frisby. Su gerente, Flor Elvira Ortiz, participa en el comité de gerencia y en la junta directiva. A esta última asisten todos los gerentes. En el momento de seleccionar a los colaboradores de Frisby se les explica la cultura, los valores y lo que se hace en la empresa, y si su propósito personal coincide con el propósito superior de Frisby, son invitados a vincularse a la organización. Los fundadores tienen una visión compartida para mejorar la sociedad: “Que la vida de toda persona que entre en contacto con Frisby sea tocada de forma positiva”. Por su parte, el proceso de formación está enfocado en desarrollar de forma equilibrada el ser y el hacer. La gestión del talento humano ha tenido varios reconocimientos, entre ellos, el premio recibido en 2018 por el diario *Portafolio*, que destaca los ejemplos empresariales más exitosos y en donde Frisby obtuvo el primer lugar por su “Gestión del Recurso Humano”.

Biodanza

La biodanza es la pedagogía del encuentro humano. Desarrolla habilidades de relacionamiento sano consigo mismo y con los otros. Esta práctica les ha permitido a los colaboradores tener una herramienta de crecimiento personal en los distintos niveles de todo el país, ellos hacen biodanza,

lo cual facilita la integración y la creación de vínculos clave para el trabajo en equipo. Estas clases son espacios que permiten fortalecer el clima organizacional y desarrollar la pertenencia a la empresa.

Liderazgo Sano

En Frisby se vive un estilo de liderazgo inspirado en el liderazgo colaborativo-democrático-participativo, el liderazgo de servicio, el liderazgo transformacional y el liderazgo consciente y sano. En la compañía existe una cátedra llamada Liderazgo Sano. Comprende módulos y contenidos estructurales en diferentes temas, que les permiten a las personas adquirir habilidades y destrezas con el fin de poder ejercer los roles de liderazgo de manera idónea, es decir, aprender a desarrollarse y desarrollar a otros, para ser líderes inspiradores que conversan y coordinan acciones encaminadas a los resultados propuestos.

Modelo Cliente Céntrico

Una empresa “cliente-céntrica” no vende productos, sino que proporciona soluciones o experiencias. En este tipo de compañías, los productos no son definidos por la gerencia, sino por los mismos clientes.

El modelo Cliente Céntrico se basa en brindarle al cliente la mejor experiencia, con la finalidad de crear y fortalecer su lealtad y satisfacción. Estos dos factores, lealtad y satisfacción, se miden durante el año con una herramienta denominada Libreta de Calificaciones, por medio de la cual el cliente revela si la oferta es de alto valor y si la mejor experiencia que se le está ofreciendo es la indicada por Frisby.

“La compañía ha tenido un propósito superior desde sus inicios: elevar el nivel de conciencia para que la vida de toda persona que entre en contacto con Frisby sea impactada de manera positiva”



Producto

El pollo Frisby ha sido elegido por sus clientes por su sabor único, jugosidad, frescura y crocancia.

En Frisby ha existido, desde el inicio, un enfoque hacia la innovación en productos y en procesos, como uno de los pilares filosóficos.

Gente atendiendo gente

Esta es la esencia en la que se refleja la definición de Frisby, cuya base fundamental es contar con colaboradores comprometidos y orientados al servicio. Gente Frisby, gente con alas que hacen la diferencia.



En 1979 Frisby creó la Fundación Hogar Amigos del Niño, en Pereira, cuyo objetivo era alojar a niños desprovistos de recursos. Después, en 1985, la casa hogar fue trasladada a Dosquebradas, Risaralda, y cambió su nombre a Jardín Infantil Mundo Mágico, con el propósito de beneficiar a hijos de madres cabeza de familia. En la actualidad es un colegio llamado Instituto Tecnológico de Dosquebradas, con grados que van desde preescolar hasta undécimo y con capacidad para 550 estudiantes. En la fotografía, los fundadores Liliana Restrepo y Alfredo Hoyos con algunos de los jóvenes del colegio.

Atención amable y efectiva

El modelo de experiencia ha diferenciado a Frisby en el mercado de comidas rápidas. Detrás de este modelo existe toda una cultura: atención amable y efectiva, enfocada en los colaboradores que tienen contacto con el cliente. El entrenamiento permanente y los programas de incentivos por los resultados alcanzados, estimulan a los colaboradores a realizar su trabajo con amor y dedicación.

Precio

Frisby ofrece un precio justo y un producto diferenciado por su calidad y sabor. Cuenta con estrategias promocionales como son las Tardes felices y otras ofertas muy valoradas por los clientes.

Salud financiera

Frisby es una de las empresas más grandes por ingresos operacionales en el sector de servicios de alimentación, gracias a que ha crecido durante 43 años con una política de reinversión de utilidades en el negocio, capitalizando sus propios rendimientos financieros. La liquidez y la austeridad han sido claves, para contar con un flujo de caja que permite reinvertir en el sueño de transformar la sociedad.

Universidad Frisby

La Universidad Frisby nace como un sueño de los socios fundadores, con el objetivo principal de propiciar espacios integrales de formación para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores de la empresa. En la actualidad, la universidad cuenta con cinco programas de formación según el esquema *Blended learning* (que combina lo presencial y lo virtual). Comprende la inducción de los nuevos colaboradores que forman parte de la organización, el entrenamiento en el restaurante, la formación continua en las innovaciones o lanzamientos de la compañía y el fortalecimiento de los procesos organizacionales; además, se cuenta con el plan de formación para los monitores, colaboradores que enseñan desde su ser, saber y saber hacer a los nuevos integrantes de Frisby, y el plan Carrera para el ascenso de los colaboradores de la operación a cargos de administración de restaurantes. En 2020, esta iniciativa quedó incluida en la Lista de Empresas INspiradoras 2020 de la ANDI como “Universidad Frisby: fuente de desarrollo del colaborador y plan carrera”. 🌱

Consulte el caso completo en www.frisby.com.co
y www.sac.org.co

Incubadora Santander

Incubadora Santander S.A. ha logrado consolidarse y posicionar su marca Huevos Kikes en el mercado, gracias a la combinación de factores que apuestan por la distribución propia, el talento humano y la calidad de sus productos.





Unos 4,5 millones de Kikes diarios lo convierten en el productor de huevos número 1 de Colombia, con un modelo altamente integrado que incluye la elaboración del alimento, la reproducción de aves, la incubación, producción, clasificación y distribución directa a más de 15 ciudades del país. Hoy es la única compañía avícola a escala nacional con un sistema integrado de gestión certificado por Icontec.



S

Si algo tiene claro Incubadora Santander es que primero fueron las piñas que las gallinas y los huevos. Y es que, en un comienzo, en los años setenta, esta compañía estuvo dedicada al cultivo de grandes extensiones de esa fruta, para exportarla principalmente hacia el mercado europeo.

Como quedaban en las áridas tierras de Lebrija (Santander), su fundador, Diego Muñoz Rodríguez, decidió utilizar gallinaza para abonar los cultivos de piña, de forma más natural y económica. Así terminó por adquirir cientos de aves de corral que le permitieran generar este compuesto rápidamente.

Sin embargo, la idea del negocio cambió paulatinamente cuando las ventas de la fruta cayeron, al mismo tiempo que las gallinas se multiplicaban a un ritmo acelerado.

Tras la llegada a la gerencia de Enrique Muñoz, su hijo, la empresa se reenfocó hacia el negocio avícola durante los años ochenta y noventa, primero como productora de pollitos y luego de gallinas reproductoras: dos negocios que enfrentaron la sobreoferta en el mercado y que llevaron al ejecutivo a reorientar nuevamente sus objetivos.

Así, en 1994 y con más de 100.000 gallinas ponedoras a su disposición, vio en la venta de huevos una posibilidad con mucho futuro. Tras viajar a España y adquirir un sistema de baterías automatizadas para 600.000 aves, se convirtió en el mayor productor de huevos del país. En 1998 nació la marca Huevosan, de la mano de la creación de la granja Egipto, en Caloto (Cauca).

En el año 2012 llegó a la presidencia de la organización Juan Felipe Montoya Muñoz, sobrino de Enrique, quien decidió replantear el negocio para controlar la cadena de valor, desde la producción de los huevos hasta la llegada al consumidor final, sin abandonar los principios de su fundador ni su visión empresarial.

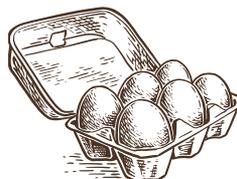
Para comenzar con este proceso adquirió camionetas propias con el fin de distribuir directamente sus productos en tiendas y supermercados. Hasta ese momento era necesario venderlos a intermediarios mayoristas, que imponían las condiciones de precio y entrega de los huevos.

Con esta jugada, la empresa eliminó a corto plazo las fluctuaciones de precios, al tiempo que comenzó el proceso de formalización del sector, mejoró su rentabilidad y empezó a desarrollar sistemas de bioseguridad para resolver los problemas sanitarios generados en los centros de producción y en el transporte, en una industria con gran informalidad en su cadena.

Gracias a la distribución directa amplió, además, la cobertura de tiendas de barrio en todo el país.

Para lograr mayor proximidad con el consumidor final, Montoya Muñoz decidió crear una nueva marca que transmitiera asertivamente el enfoque verde y sostenible de la compañía. Hoy, Incubadora Santander produce más de 4.500.000 huevos al día, es el mayor productor del país y se considera una compañía altamente integrada, pionera en América Latina en la industria avícola.

Hoy, Incubadora Santander produce más de 4.500.000 huevos al día, y es el mayor productor del país. Se considera una compañía altamente integrada, pionera en América Latina en la industria avícola





En Incubadora Santander se trabaja con pasión para alcanzar la Meta Grande y Ambiciosa, MEGA. La gente es el principal insumo para mantener el crecimiento rentable. La compañía se esfuerza para atraer el mejor talento humano y fortalecer la gran familia Incubadora Santander.



Producir 10 millones de huevos diarios en 2023 es la MEGA de Incubadora Santander.

Una receta propia

De acuerdo con los directivos de la organización, el éxito de su propuesta parte de la combinación de tres “ingredientes” claves, factores que le han permitido crecer de forma armónica en el sector agroindustrial, al mismo tiempo que ha expandido su propuesta hasta otras regiones del país. Esta “receta” está compuesta por:

Ingrediente 1: las personas. El equipo humano es considerado el activo más valioso para los directivos de Incubadora Santander. En la actualidad, la compañía cuenta con más de 2.000 empleados, de los cuales el 86 % atiende funciones de producción y operaciones, mientras el restante 14 % trabaja en las áreas administrativa, comercial, de control, de estrategia y desarrollo.

La empresa planea y organiza programas que promueven el desempeño sobresaliente y el desarrollo de los empleados de manera permanente: “Sabemos que las personas con sus habilidades y acciones le dan vida a nuestra organización, aportamos para hacer que cumplan sus objetivos y que se preparen siempre para cumplir sus sueños”, comenta uno de sus directivos. Así mismo, a través del fondo de empleados, Fondekikes, subsidia programas de bienestar para todos sus colaboradores.

Una prueba de los excelentes resultados de esta buena gestión humana está en la baja rotación comparada con el sector.

Ingrediente 2: la calidad. Uno de los grandes intereses de la organización es contar con productos que ofrezcan los mejores resultados en cuanto a sanidad, nutrición y manejo. Para lograrlo tiene centros de producción estratégicamente ubicados, al tiempo que concentra aves de una sola edad y de un mismo origen.

En este caso, las gallinas ponedoras se importan de Brasil: 13.000 hembras en promedio frente a 1.500 machos, raza hy-line.





Para el caso de los huevos fértiles que van a incubadoras, por ejemplo, solo se seleccionan los huevos limpios, con la cáscara íntegra, de peso superior a 45 gramos y que proceden de lotes de reproductores de al menos veinticuatro semanas de edad.

Para este caso, el protocolo exige que los huevos fértiles se transporten a 21 grados centígrados hacia las plantas de incubación y nacimiento a las 5:00 de la tarde. Así, a las 4:00 de la mañana del día siguiente pueden ser seleccionados en cuartos fríos y pasar 15.000 huevos en 15 minutos a carros de incubadoras, donde permanecen por dieciocho días bajo condiciones de temperatura y humedad controladas.

Cada incubadora tiene capacidad para 100.000 huevos, llevados luego a las nacedoras; cuatro personas transfieren allí 90.000 huevos cada tres horas. Tres días después nacen miles de hembras y machos y luego de unos meses las hembras se convertirán en las futuras reproductoras. Ocasionalmente, la empresa ofrece el servicio de incubación a terceros.

Ingrediente 3: la distribución. En 2013, Incubadora Santander decidió implementar una estrategia que le permitiera llegar a su cliente de manera directa (el tendero de barrio), posicionar su propia marca y evitar costos innecesarios de intermediación. En ese momento, vendía 80 % a través de comercializadores, mientras que su venta directa a las tiendas representaba apenas 20 %.

Tras solo un año de implementar esas medidas, los mayoristas pasaron a representar apenas 24 %, mientras que la distribución directa llegó a 65,6 %. Para completar, su Ebitda pasó del 7 % al 13,3 % en 2016, debido a la eliminación de costos y a la eficiencia de su nuevo sistema de distribución, con una cobertura directa del 75 %.

La empresa cuenta con 17 centros de distribución estratégicamente ubicados en diferentes ciudades en el país, que le permiten entregar los huevos en el menor tiempo posible y con las mejores condiciones de conservación en

las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta, Bogotá (tres centros), Villavicencio, Cali, Popayán, Pasto, Medellín, Pereira, Barranquilla, Santa Marta, Valledupar, Cartagena y Montería. Desde estos puntos se movilizan los camiones que hacen entrega directa del producto a más de 47.000 tiendas. En 2013 atendían 11.000 tiendas, lo cual representa un crecimiento del 272 % para el año 2016.

Según un estudio realizado por Mieko, el 80 % de los huevos que se consumen en el país son comprados en tiendas de barrio; los consumidores de estratos altos se reabastecen del producto en estos puntos de venta. Los clientes de estratos menores visitan entre tres y cuatro veces al día su tienda de confianza, razón fundamental para fortalecer este canal.

Desde 2014, la distribución se ha consolidado gracias a la implementación de un sistema que permite el manejo eficiente y controlado del producto y su traslado a las tiendas, que fueron censadas previamente a escala nacional, y sus compradores, georreferenciados. Así, se diseñaron las rutas más convenientes para entregar el producto en el menor tiempo posible y garantizar su promesa de frescura. El huevo tarda tres días en llegar al cliente desde el momento en que es producido.

Mediante un sistema de información propio, la compañía monitorea en tiempo real la localización de sus camiones en todo el país, puede hacer seguimiento al trayecto de desplazamiento de las rutas y revisar si los

tiempos corresponden a los estándares estipulados, entre otros controles. Los conductores están capacitados para recibir el dinero en efectivo contraentrega por parte del tendero.

Gracias a estos factores, Incubadora Santander ha logrado consolidar su presencia en tiendas y supermercados de las principales ciudades del país, al tiempo que ha posicionado a Huevos Kikes como la marca número 1 y líder en su categoría.

La compañía monitorea en tiempo real la localización de sus camiones en todo el país, hace seguimiento al trayecto de desplazamiento de las rutas y revisa si los tiempos corresponden a los estándares estipulados, entre otros controles





Una de las fortalezas de la empresa ha sido la integración completa: reproductoras, ponedoras, fábrica de alimentos balanceados, fábrica de bandejas, transporte, distribución y entrega directa en la tienda.



Luker Chocolate

CasaLuker S.A. diseñó una estrategia empresarial, a través del programa El Sueño de Chocolate, impulsado por su filial Luker Chocolate, ha hecho de la producción de cacao fino de aroma una herramienta para el cambio rural.





Casa Luker provee un chocolate único como ingrediente para otras compañías de alimentos y fabrica productos terminados para otras marcas.



P

or su localización geográfica y privilegiadas condiciones agrológicas, en Colombia se producen excelentes variedades del Cacao Fino de Aroma, muy apetecidas por los chocolateros de todo el mundo. Casa Luker, desde su fundación en 1906, gracias a su continua innovación y crecimiento ha permanecido a la vanguardia de la producción industrial de chocolate y de la comercialización de productos de consumo masivo elaborados para los mercados nacional e internacional. Por eso, desde 2010, cuando se disparó la demanda de cacao colombiano, en especial por parte de las grandes industrias chocolateras europeas y norteamericanas, el Grupo Luker, fiel a su espíritu empresarial moderno, decidió dividir el negocio en tres compañías autónomas en su operación, pero complementarias dentro de la cadena de valor: Casa Luker, Luker Chocolate y Luker Agrícola, cada una enfocada en hacer más competitiva y productiva el área de negocio a su cargo.

Casa Luker es la compañía tradicional que maneja todo el negocio de consumo masivo, incluido el chocolate de mesa. Luker Chocolate es la compañía que se encarga de producir el chocolate con foco en el mercado de exportación, y Luker Agrícola, compañía creada en 2019, surge de la fusión entre Palmas del Casanare (creada en 1985) e Inversiones Necoclí (creada en 2011). Se ocupa de todos los negocios relacionados con los cultivos de palma de aceite y cacao.

Luker Chocolate es una empresa familiar B4B (Business for business). Provee chocolate como ingrediente para otras compañías de alimentos y fabrica productos terminados para otras marcas. Asegura un sabor superior al emplear Cacao Fino de Aroma de origen, garantía de sostenibilidad, transparencia, proveeduría y trazabilidad en los procesos, al integrar toda la cadena de valor del cacao, desde la semilla hasta el producto final. Tiene

un importante rol en el sector cacaocultor colombiano, porque compra cada año entre 35 y 40 % del total del cacao producido, alrededor de unas 22.000 toneladas.

Modelos de trabajo o abastecimiento

La operación de Luker Chocolate consta de dos modelos de abastecimiento, que tienen un gran impacto para el campo colombiano. El primer modelo trabaja con asociaciones campesinas de cacaocultores. Durante más de sesenta años el Grupo Luker ha formado a los miembros de estas asociaciones en la Granja Luker. El segundo modelo trabaja con cultivos empresariales de gran impacto en tres territorios cacaocultores: Necoclí, Casanare y Huila.

Granja Luker

En 1962, Casa Luker creó la Granja Luker, un terreno de 26 hectáreas, ubicado en Santágueda, municipio de Palestina, Caldas. Este es un centro de investigación tecnológica, de exploración científica y de innovación alrededor del cacao, que tiene como objetivos principales explorar las mejores variedades de Cacao Fino de Aroma y capacitar abiertamente agricultores de todo el país.

Internacionalización

En 2011 empezó a ejecutarse la estrategia de negocio internacional de Luker Chocolate. Con tal propósito fue necesario iniciar cultivos de cacao propios, modificar los modelos de trabajo, transformar la manera de pensar de

los cacaocultores aliados, etc., puesto que los mercados internacionales exigen, sobre todo, la trazabilidad del cacao, desde la adquisición de la semilla hasta la entrega al cliente final en el exterior.

Luker Chocolate es la compañía que se encarga de producir el chocolate con foco en el mercado de exportación, y Luker Agrícola, compañía creada en 2019, surge de la fusión entre Palmas del Casanare e Inversiones Necoclí





Comprometida con el agro del país, la empresa tiene conexión con sus socios, con los agricultores y proveedores, con el medio ambiente, sus empleados, los clientes y la sociedad. Cree en compartir oportunidades, conocimiento, entrenamiento y tecnología, y trabaja con ellos para producir el mejor Cacao Fino de Aroma.



Desarrollo de cultivos propios de cacao

Desde que se inició el desarrollo de la estrategia de internacionalización, se identificó como un atributo importante el poder conocer y capturar toda la información sobre el cacao. Para tal fin, el Grupo Luker, a través de Inversiones Necoclí, adquirió 550 hectáreas en el municipio de Necoclí, en el Urabá antioqueño. Estas tierras eran utilizadas para la ganadería; Luker Chocolate optó por tener cultivos propios que ayudaran a satisfacer su demanda de Cacao Fino de Aroma, con el objetivo de adelantar proyectos agroindustriales demostrativos que promovieran la siembra de cacao a gran escala e impulsaran el desarrollo rural. Este fue el primero de tres cultivos que Luker Chocolate tiene en el país (Necoclí, Casanare y Huila).

Calidad superior

Mediante un cuidadoso control de calidad, que empieza en las fincas de los agricultores, Luker Chocolate entrega a sus clientes un producto de sabor y calidad superiores y garantiza que el perfil sensorial del chocolate se mantenga en el tiempo. Para esto, de forma continua, la compañía mejora los procesos de análisis y control de calidad en todas las etapas de producción. Así mismo, el proceso de tostión y elaboración del chocolate está 100 % automatizado, con el fin de garantizar la estandarización en el sabor del chocolate.

Investigación científica

Gran parte de las virtudes de los cultivos de cacao se adquieren en los cruzamientos que dan origen a muchas variedades. En la actualidad, en la Granja Luker se ha experimentado con más de sesenta variedades de cacao; así mismo, con cada variedad se han efectuado pruebas regionales y se han desarrollado variedades que se adaptan mejor a las condiciones particulares de las diversas regiones colombianas.

El Sueño de Chocolate

La visión a largo plazo de Luker Chocolate es liderar desarrollo social y económico en las regiones productoras de cacao donde trabaja. En este proyecto, innovadores, em-

prendedores, académicos, ONG, empresarios, sector público y privado, comunidad en general y soñadores apasionados serán siempre bienvenidos. El propósito principal es construir un mundo alrededor del chocolate, donde las personas se ayuden entre sí. Como resultado de esta invitación, se han desarrollado varios proyectos sociales en las zonas donde Luker Chocolate tiene cultivos. Por esta razón, en 2017 fue necesario crear un área de sostenibilidad

que se encargara de todos estos proyectos. Con la nueva dependencia se logró invitar e involucrar a más personas y organizaciones en el proyecto.

Sostenibilidad

El principal propósito en materia de sostenibilidad es integrar toda la cadena de valor, humanizarla y cerrarla mediante estrategias de valor compartido con clientes y aliados. Para Luker Chocolate, la sostenibilidad es una herramienta que permite mantenerse en el tiempo y emplear los negocios como motores de transformación y equilibrio entre lo ambiental y lo social. Por esta razón, la compañía está comprometida en mejorar el bienestar de la cadena productiva del cacao para buscar un balance económico, social y ambiental.

Cadena de valor circular

La sostenibilidad de Luker Chocolate implica gerenciar la organización, no solo desde el punto de vista económico, sino desde acciones y proyectos que promuevan un equilibrio entre lo social y lo ambiental. Los negocios de Luker Chocolate tienen impacto y son motores de transformación en las regiones de su área de influencia.

Es una cadena de valor circular porque los clientes u organizaciones que reciben el cacao con el que se fabrica el chocolate, pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de las comunidades que lo producen.

Proyecto Efecto Cacao

El Efecto Cacao es una alianza que apoya a El Sueño de Chocolate. En este proyecto, apoyado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID–, participan Luker Chocolate, Fundación Luker, Emgesa, Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT. El Efecto Cacao, que busca fortalecer la cadena productiva

Mediante un cuidadoso control de calidad, que empieza en las fincas de los agricultores, Luker Chocolate entrega a sus clientes un producto de sabor y calidad superiores y garantiza que el perfil sensorial del chocolate se mantenga en el tiempo





Luker Chocolate ve la sostenibilidad como una herramienta para perdurar en el tiempo de manera responsable, como motor de transformación económica, social y ambiental. Abajo, Centro Logístico y de Distribución. Cuenta con 5.000 posiciones de almacenamiento y está ubicado en la planta de cacao en Bogotá.





La Fundación Luker surgió en 1994 como una organización privada, sin ánimo de lucro, por el interés de una empresa manizaleña de hacer de Colombia un mejor lugar para vivir y educar a los niños. Su origen familiar y empresarial hoy cuenta con un patrimonio autónomo, pero se respalda en los valores originales de la familia Restrepo.



Consulte el caso completo en www.lukerchocolate.com
y www.sac.org.co

del cacao y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores y sus comunidades, brinda oportunidades en cuatro subregiones: Urabá, Bajo Cauca, Centro-sur de Huila y Tumaco.

Cacao y paz: sustitución de cultivos ilícitos

El cacao, uno de los productos insignia en la erradicación de cultivos ilícitos en Colombia, lo ha sido aún más durante el posconflicto. Con la cooperación internacional y el gobierno de Colombia, el país ha alcanzado un estado de transición de cultivos ilícitos a otros cultivos encabezados por el cacao.

El rol fundamental desempeñado por Luker Chocolate en este proceso, además de ser un aliado comercial, ha incluido prestar asistencia técnica, capacitación financiera y generar acuerdos de comercialización para asegurarles la compra de cacao a estos nuevos agricultores.

Fundación Luker

Luker Chocolate ha apoyado a las comunidades aledañas en las diferentes regiones donde tiene sus cultivos. Esta colaboración se reforzó de manera sustancial con la llegada de la Fundación Luker en 2014, que con su amplia experiencia en fortalecimiento educativo en el departamento de Caldas, se unió al proyecto con dos prioridades principales: mejorar las condiciones en las que estudiaban los niños, y conocer de cerca a las comunidades vecinas a sus cultivos para establecer un relacionamiento. A comienzos de 2018, Fundación Luker decidió destinar más recursos a Necoclí para poder integrar las instituciones educativas en su zona de influencia. Fundación Luker también forma parte de los más grandes contribuyentes de El Sueño de Chocolate.

Festival del Cacao de Caribia

En la región donde se localiza el cultivo de cacao en Necoclí existen varios grupos étnicos. Antes de la llegada de Luker Chocolate, cada uno tenía una definición distinta de desarrollo y bienestar. Por consiguiente, era necesario reconocer y articular las diferencias étnicas de la región. Una de las estrategias fue recuperar las expresiones culturales de las mismas, y para este fin, en 2017 Luker Chocolate invitó a la comunidad a recuperar sus tradiciones culturales; de esta forma, de la misma comunidad surgió la idea de organizar la primera versión del Festival del Cacao de Caribia, para resaltar la identidad cultural de los habitantes y, al mismo tiempo, como gesto de agradecimiento a Luker Chocolate por haber generado empleos formales y abrirles las puertas a nuevas oportunidades de desarrollo. 🍫



El Cacao Fino de Aroma asegura un sabor superior y Luker Chocolate garantiza sostenibilidad, transparencia, abastecimiento y trazabilidad en sus procesos al integrar toda la cadena de valor, desde la semilla hasta el producto final.



Manuelita

Desde 1864, la organización Manuelita ha contribuido a la transformación sostenible de la agroindustria colombiana, a través de la innovación y la búsqueda permanente de la calidad.





Manuelita trabaja con una tradición centenaria basada en valores corporativos: la integridad, el respeto por la gente y compromiso con su desarrollo, la responsabilidad social y ambiental, la austeridad, el espíritu pionero y la orientación al cliente. Valora la diversidad y busca siempre generar oportunidades para el desarrollo de sus colaboradores.



D

urante más de 155 años Manuelita ha sido parte de los hogares en todas las regiones de Colombia. Pionera en la agroindustria local, esta organización goza de un gran reconocimiento gracias a productos de alta calidad, que incluyen azúcar refinada, azúcar orgánica, aceite de palma, biocombustibles, bioenergía, frutas, camarones y mejillones, entre otros.

La empresa comenzó operaciones en 1864, cuando el inmigrante letón Santiago Eder decidió comprar las haciendas productoras de azúcar La Manuelita y La Rita, ubicadas en el Valle del Cauca y que hasta ese momento pertenecían al padre del escritor Jorge Isaacs, reconocido por su emblemática obra *María*.

Abogado graduado en Harvard (Estados Unidos), Eder apostó por el desarrollo del sector azucarero en el país. Con un trapiche hidráulico, movido por mulas, comenzó a producir 350 libras diarias de azúcar morena, mucho antes de que las carreteras, los trenes y la electricidad llegaran a la región.

Ese fue el punto de partida de la organización Manuelita. Un conglomerado que tiene actualmente operaciones directas en Colombia, Brasil, Chile y Perú; que cuenta con cerca de 9.550 colaboradores y que en 2018 exportó sus productos a 43 países en todos los continentes.

Más que azúcar

Manuelita decidió optimizar la producción de caña para producir azúcar refinada con mayor calidad, pero además para desarrollar energías renovables –como bioetanol carburante–, que se comercializa a distribuidores nacionales de combustibles, dentro del plan de mezclas del gobierno de Colombia, con el fin de oxigenar la gasolina proveniente de combustibles fósiles.

La organización Manuelita tiene actualmente operaciones directas en Colombia, Brasil, Chile y Perú, cuenta con cerca de 9.550 empleados y exporta sus productos a 43 países en todos los continentes



Fue así como en 2018, Manuelita Azúcar y Energía inició la operación de un nuevo turbogenerador, que le permitió aumentar su capacidad de generación de excedentes de energía eléctrica limpia a partir de bagazo de caña de azúcar, para la venta a la red pública. Gracias a esto, desde junio de ese año, Manuelita está en capacidad de generar excedentes de energía para la venta de 8 MWh, equivalente al consumo de 29.000 hogares colombianos. Esta capacidad permite una reducción de emisiones de gases efecto invernadero equivalentes a 20.000 toneladas de CO₂ al año, por la generación y venta de energía con biomasa

de caña que sustituye la generación a partir de carbón.

Así mismo, su experiencia de más de un siglo al servicio de cultivos inspiró al conglomerado para desarrollar Manuelita Biorganik, un acondicionador de suelos derivado del proceso de fabricación del azúcar, perfecto para pequeños y grandes agricultores que buscan generar las condiciones adecuadas del suelo para mejorar la interacción de los elementos esenciales, con el fin de hacer crecer sus cultivos.

También palmicultores

Al unir la sostenibilidad con su espíritu pionero, la organización, además, ha encontrado oportunidades para diversificar sus negocios y llegar hasta otras partes del mundo.

En sus cultivos de palma de aceite, Manuelita cuenta con una capacidad instalada para procesar 137 millones de litros de biodiésel al año y la suficiencia para producir unas 160 mil toneladas de aceite de palma y 16 mil toneladas de aceite de palmiste al año; este último

utilizado en la industria cosmética y como materia prima en la elaboración de productos alimenticios, como confitería y heladería.

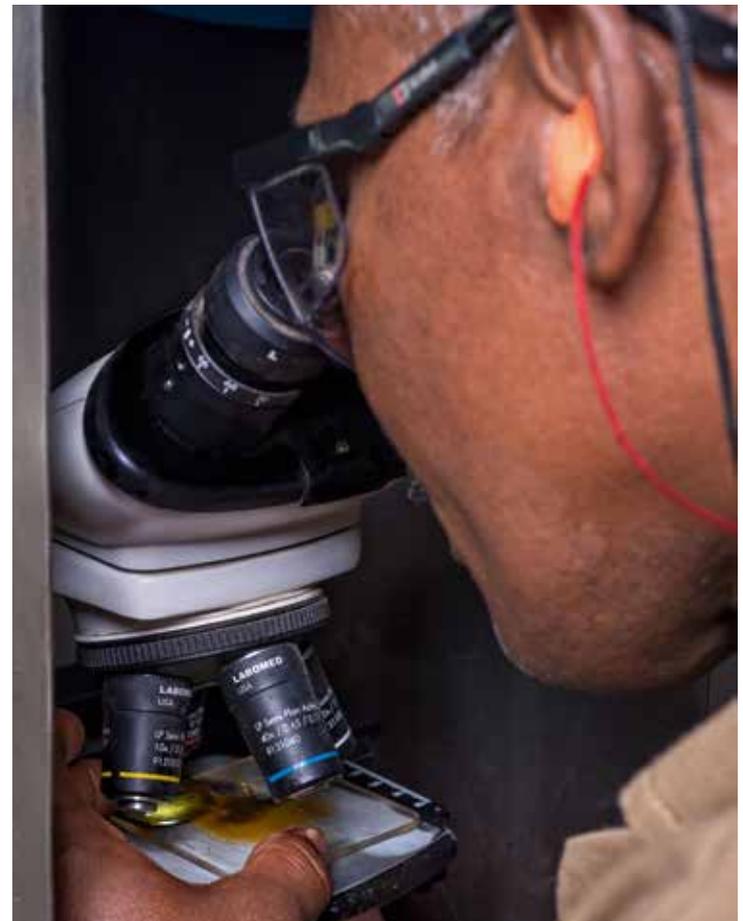


La cosechadora maneja una línea de corte predefinida por un operario, recoge lo que encuentra a su paso, deshoja los tallos, los limpia y los corta en trozos de entre 20 y 40 centímetros, listos para su beneficio agroindustrial. Por uno de los lados de la máquina se ubica el tren cañero en el que la cosechadora deposita la caña cortada, mientras que por la parte trasera, el material vegetal resultante queda como cobertura.





El proceso de producción de azúcar refinada Manuelita está libre de impurezas artificiales. Esta azúcar posee un nivel de sacarosa del 99,8 %, lo cual la hace más pura y dulce que otras azúcares del mercado. El proceso productivo, libre de sulfitos, es el único con doble cristalización y filtración por carbón orgánico.



La sostenibilidad ha sido la esencia de su gestión empresarial por más de 150 años. Se fundamenta en el propósito central de generar progreso y bienestar, a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.

En sus negocios Manuelita Aceites y Energía, certificados con RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) e ISCC (International Sustainability & Carbon Certification), y Palmar de Altamira, comercializa biodiésel, aceite de palma, aceite y torta de palmiste, glicerina cruda y refinada, así como energía eléctrica y biogás mediante la captura y aprovechamiento de gas metano de los efluentes que resultan de la extracción del aceite del fruto de palma.

Otros negocios

El Grupo Manuelita también participa en el mercado de frutas y hortalizas. En Ica, Perú, cultiva uva de mesa de alta calidad para los importadores más exigentes de Estados Unidos, Europa, China y Japón. También cultiva y comercializa espárragos y mandarina sin semilla, con fertilización y riego por goteo, para los mercados de exportación de Estados Unidos y Canadá.

Por otro lado, desde Chile, a través de su empresa Manuelita Acuicultura, ofrece mejillones en diferentes presentaciones a importadores y autoservicios de Europa y América, producidos en condiciones de cuidado ambiental y a costo competitivo, y desde Cartagena, a través de Océanos, camarones tipo exportación a mercados de Europa y Asia.

Gente con empresa

Para Manuelita, la sostenibilidad va más allá de permitirle innovar a través de emprendimientos de alta calidad. Esta visión se hace realidad desde la misma gestión de su talento humano, donde uno de sus objetivos es contribuir al bienestar de los colaboradores y sus familias.

En su enfoque social, una de sus prioridades de sostenibilidad, Manuelita busca mejorar la calidad de vida de sus colaboradores de menores ingresos, sus familias y las comunidades de influencia, mediante acciones para disminuir las deficiencias en salud, educación y vivienda.



110



El Grupo Manuelita, además de producir azúcar, tiene negocios en el sector de los biocombustibles (etanol y biodiésel). El biodiésel es ambientalmente amigable y derivado del aceite de palma, un recurso renovable que sustituye total o parcialmente los combustibles de origen no renovable. El bioetanol carburante, la mezcla de etanol anhidro con gasolina, es un biocombustible derivado de la caña de azúcar.

En educación, a través de la Fundación Manuelita, busca mejorar la calidad de la educación pública por medio del programa Educar Uno a Uno.

Manuelita es una organización que sigue fiel a los principios que cimentaron su origen. “Al cumplirse 155 años del nacimiento de nuestro grupo empresarial, sigue vigente el propósito que le imprimió su fundador Santiago Eder: generar progreso y bienestar a partir del aprovechamiento

racional y sostenible de los recursos naturales, y hacerlo sustentado en la integridad, espíritu pionero, respeto por la gente, austeridad, orientación al cliente y la responsabilidad social y ambiental”, afirmó Harold Eder, presidente del Grupo Manuelita. 🦋

Consulte el caso completo en www.manuelita.com
y www.sac.org.co





Cooperativa de Empresarios del Campo

Articulación, organización y dignificación del campo. En el Valle del Cauca, en el año 2012, diversas organizaciones emprenden un trabajo empresarial en red para convertirse en un modelo que ilustra la importancia de los aportes del sector solidario organizado al crecimiento de las economías regionales y a la construcción de comunidades productivas con desarrollo social.





El objetivo del trabajo en red es fortalecer la productividad, competitividad y sistemas de agronegocios de las organizaciones vinculadas a procesos priorizados mediante el trabajo empresarial, que promueva la articulación de actores locales, regionales, nacionales e internacionales, mediante procesos de integración de acuerdos territoriales como modelo de gestión pública y privada, que facilite la cohesión social y productiva.



Esta cooperativa, inicialmente conformada como una red de organizaciones que proponía un interesante ejemplo de manejo empresarial social, basado en los aspectos de la colectividad y la asociatividad, se presentó como una alternativa de crecimiento y progreso social mediante el fortalecimiento de los aspectos organizativos, administrativos, publicitarios, técnicos y comerciales de pequeñas unidades productivas solidarias de base campesina.

A partir de su funcionamiento como un modelo en red, esta cooperativa ha agrupado y representado los intereses de 18 organizaciones de base, la mayoría de estas centradas en el cultivo del plátano; sin embargo, también cuenta con asociaciones que producen otro tipo de frutas y hortalizas. Su ingreso al Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola, proyecto bandera de Asohofrucol-FNFH¹ corresponde al año 2012, y ha sido apoyada con recursos por la Unión Europea.

En el ámbito productivo, cada organización tiene sus protocolos de acuerdo con el cultivo en el que se especializa. Comercialmente, la red se enfoca en comprar y vender los productos de sus organizaciones; en este sentido, actúa como un comercializador de productos agrícolas y, por ende, el recaudo al FNFH lo hace directamente a través de cada asociación. La ventaja en comparación con otros actores del mercado y de cara a las asociaciones, consiste en que se ofrece una mejor representación comercial y se obtienen mejores precios.

Respecto a la estructura organizacional, cada asociación tiene la posibilidad de participar con un representante en su mesa directiva. Actualmente, gracias a la gestión de sus integrantes han conseguido dos centros de acopio

dados por la Gobernación de Valle (en Cartago y en Roldanillo). Cuentan con seis comités (equidad de género, comercialización, agroindustria, ambiental, financiero y seguimiento). La idea es que estos comités se fortalezcan y adapten a las necesidades.

A través de la red se inició la generación de acciones positivas para vincular a los jóvenes a los diferentes tipos de agronegocios en cada asociación; por ello se comprometieron en capacitarlos y darles oportunidades laborales, de tal manera que exista un mejor sentido de pertenencia hacia el campo y sus labores.

En 2015 la red de organizaciones se consolida e impacta a 1.600 productores hortifrutícolas y da inicio a un proceso de gestión articulada e impulso de la comercialización conjunta. Dentro de los primeros resultados de mayor impacto está el encadenamiento productivo en plátano, donde seis organizaciones se enfocan en la producción, agroindustria y comercialización conjunta para abastecer empresas como Yupi y Fritolay; este proceso permitió mover cerca de 650 toneladas mensuales de plátano.

En la actualidad trabajan cuatro organizaciones bajo el mismo esquema de encadenamiento, que facilita la apertura de nuevos mercados y certificaciones de predios para exportación de plátano. Con el ejercicio de exportación para los años 2018 y 2019 se certificaron cincuenta predios con el apoyo de Asohofrucol,

Fedeplacol y el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola.

Por otra parte, la red impulsó desde el año 2016 los ejercicios de venta de canastas hortifrutícolas institucionales de 18 kilos de peso con el apoyo de Asohofrucol, que dieron inicio a los primeros pilotos en los municipios donde las

... cada organización tiene sus protocolos de acuerdo con el cultivo en el que se especializa. Comercialmente, la red se enfoca en comprar y vender los productos de sus organizaciones; en este sentido, actúa como un comercializador de productos agrícolas y, por ende, el recaudo al FNFH lo hace directamente a través de cada asociación



¹ Asohofrucol: Asociación Hortifrutícola de Colombia
FNFH: Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola



La Asociación de Productores Agropecuarios de Argelia –Asproagro– con sede en Argelia, Valle del Cauca, muestra todo el modelo de negocio, desde la asociación de productores, la producción y la logística, hasta la comercialización del plátano. Este proceso, denominado encadenamiento productivo en plátano, se promueve por la red y es adoptado por otras asociaciones.



organizaciones de productores tienen cobertura; su resultado fue la comercialización de aproximadamente 1.000 canastas. Para el año 2018 se unió la Secretaría de Agricultura y Pesca del Valle del Cauca y mediante la estrategia de mercados campesinos en los municipios, se dio mayor impulso al modelo de canastas, con un estimado de ventas tan solo en Cali, de 1.500 canastas de 20 kilos de peso.

Adicionalmente, las organizaciones en red promueven la agroindustria rural como pilar de desarrollo económico local en sus municipios; el resultado de este importante proceso en la línea de plátano es la producción de harina, frituras y chips; en el caso del aguacate se desarrolla una alianza con la empresa Bioprod para la producción de pulpa y salsa.

Otros logros alcanzados con el modelo en red:

- * **Gestión de proyectos:** 88 propuestas construidas y presentadas en conjunto a diferentes convocatorias (Seguridad Alimentaria-Gobernación del Valle, Colombia Humanitaria, DPS, CVC, Alianzas Productivas, MADR, Consolidación Territorial, ADR, entre otras), han dado como resultado 58 aprobadas y 15 en proceso de estudio. Aproximadamente 20 mil millones de pesos entraron directamente a las organizaciones en red.
- * **Articulación comercial:** alianzas con Yupi y Fritolay para fortalecer el encadenamiento productivo de plátano; alianza para comercialización de plátano seco y harina de plátano; articulación con Nutrium, productora de jugos con Bioprod Colombia S. A. S. para comercialización directa de canastas hortifrutícolas con el apoyo de actores locales y regionales; generación de ventas conjuntas de las organizaciones en red por aproximadamente 4.500 millones de pesos, mediante las alianzas comerciales.
- * **Participación en ferias y agronegocios:** Agroexpo, Agrofuturo, Agronova, Expocotelco, Feria Agroindustrial Cartago y Manizales.
- * **Posicionamiento de cadenas productivas:** participación en los comités de las cadenas productivas de aguacate, plátano y cítricos.
- * **Recaudo en el origen del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, FNFH:** gracias al fomento del recaudo en el origen, seis organizaciones del grupo en red realizan esta actividad. El ejercicio comercial a través de la red permite efectuar el recaudo en ese instante.



Debido al arduo trabajo realizado, para el año 2019 la red de organizaciones trascendió a un modelo empresarial de cooperativismo, como respuesta a la necesidad de fortalecer a los pequeños agricultores organizados en modelos de economía solidaria, en dos áreas específicas: productividad y comercialización.

De esta manera, la Cooperativa de Empresarios del Campo trabaja para impulsar y fortalecer un modelo de agro-



negocio enfocado en la productividad y la comercialización, caracterizado por la inclusión social, la vocación socioambiental, la estabilidad comercial, la equidad de género y la generación de valor agregado a sus productos y servicios. Así mismo, tiene como objetivo contribuir al desarrollo rural local para una mejor calidad de vida de las comunidades. Como estrategia principal está el abrir sus propios puntos de venta directa en búsqueda de la dignificación del campo.

La cooperativa de organizaciones se consolida en el norte del Valle del Cauca con la apertura de su primer punto de venta directa y cobertura regional, como resultado de años de trabajo en compañía de Asohofrucol-FNFH Valle del Cauca, para crear un modelo de agronegocio caracterizado por la inclusión social, la vocación socioambiental, la estabilidad comercial, la equidad de género y la generación de valor agregado a sus productos y servicios, con el fin de contribuir al desarrollo rural local para un buen vivir de sus comunidades.

Alianza de modelos asociativos

La cooperativa se ha estructurado con base en un modelo de economía asociativa sin ánimo de lucro. Su misión es ser una cooperativa de asociaciones de pequeños productores campesinos, dedicados a la producción, transformación y comercialización agroindustrial de productos hortifrutícolas con lineamientos BPA, BPM y HACCP, para generar desarrollo económico, productivo y social en su área de influencia, mediante la innovación y aplicación de tecnologías apropiadas, para optimizar la productividad y así mejorar la calidad de vida de todos los actores vinculados a las cadenas productivas.

Su visión señala que al finalizar el año 2022, la cooperativa ofrecerá al mercado la mejor alternativa de comercialización, transformación y exportación hortifrutícola, sobresaliendo por la articulación, organización y dignificación del campo.

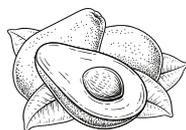
En términos operativos, la cooperativa es el músculo comercial de todas las asociaciones congregadas en ella.

Trabajo articulado entre asociaciones

El objeto social de la cooperativa es fortalecer la productividad, competitividad y sistemas de agronegocios de las personas naturales o jurídicas vinculadas a procesos priorizados, a través del trabajo empresarial que promueva la articulación de actores locales, regionales, nacionales e internacionales, mediante procesos de integración de acuerdos territoriales como modelo de gestión pública y privada, que facilite la cohesión social y productiva.

El trabajo mancomunado entre las asociaciones de productores hortifrutícolas ha permitido mantener unidas a cientos de familias productoras y a varias asociaciones, para facilitar la generación de programas productivos sostenibles y amigables con el medio ambiente, de acuerdo con el sistema BPA. También en el área comercial ha posibilitado el encadenamiento productivo del plátano con seis alianzas comerciales entre industria y mercado fresco para harinas, deshidratados y procesados. Además de negociaciones para proveer exportadoras de aguacate Hass, suministro de frutas para agroindustria y la apertura de

Su visión señala que al finalizar el año 2022, la cooperativa ofrecerá al mercado la mejor alternativa de comercialización, transformación y exportación hortifrutícola, sobresaliendo por la articulación, organización y dignificación del campo



comercialización en mercados especializados.

Como producto del trabajo articulado con sus afiliados, la cooperativa iniciará la apertura de su primer punto de venta directo a inicios de 2021 en la ciudad de Cartago y próximamente en Cali, Valle del Cauca. En estos puntos se impulsará la comercialización directa de sus productos, la oferta productiva institucional (Canastas Hortifrutícolas) y artículos generados en la agroindustria rural.

Estas acciones han logrado diversificar y ampliar la oferta de productos con valor agregado y segmentar la demanda de acuerdo con los volúmenes de compra, con beneficios para el agricultor y para el consumidor al eliminar los intermediarios.

Así mismo, fomentan el consumo de productos agropecuarios que respetan y cuidan el medio ambiente, y acercan al consumidor a aquellos productos naturales que, de otra forma, le serían inalcanzables; además, impulsa el comercio justo entre productor y consumidor (el dinero que se paga por los productos llega de forma directa a las manos de

quien los produce). El impacto positivo se refleja en la calidad de vida de las familias campesinas productoras.

Principales servicios de la cooperativa

- * Producción, transformación y comercialización de productos agrícolas.
- * Transformación, compra y venta de insumos, maquinaria y equipos para la producción agropecuaria.
- * Asistencia técnica directa rural.
- * Servicios turísticos y transferencia agroempresarial.
- * Desarrollo y conservación ambiental.
- * Formación y capacitación.
- * Bienestar social, integración, recreación y actividad física. 🌿

Consulte el caso completo en www.sac.org.co



La Corporación para el Desarrollo de Versalles, con sede en Versalles, Valle del Cauca, construyó su infraestructura agroindustrial y en la actualidad también ofrece un espacio de capacitación de acuerdo con el modelo de autogestión, que acompaña a la comunidad en la creación, formulación y gestión de proyectos sociales y productivos a través de la participación comunitaria. Produce aguacate Hass con certificación BPA y algunas de sus fincas tienen certificación como predios exportadores.



Oleoflores

El Grupo Empresarial Oleoflores S.A.S. es líder en producción de palma de aceite y sus derivados, tiene más de 53.000 hectáreas sembradas en diferentes zonas del país, con un ritmo de crecimiento de entre 3.000 y 4.000 hectáreas al año. Su secreto: las alianzas productivas y sociales en diferentes departamentos de Colombia.





El Grupo Empresarial Oleoflores está comprometido con los estándares de sostenibilidad, medio ambiente y responsabilidad social que garantizan la generación de valor para sus accionistas, asociados, colaboradores, clientes y proveedores, a través de modelos de desarrollo social e industrial.



Hasta mediados del siglo XX, la Hacienda Las Flores estaba completamente dedicada a la ganadería extensiva. A pesar de los buenos resultados que aportaba esta actividad, Carlos Murgas Guerrero, nieto de su propietario, estaba convencido de que era posible aprovechar mejor estas tierras ubicadas en la zona veredal de Codazzi, en el departamento de Cesar.

Así, en 1966 y recién graduado como agrónomo de la Universidad de Lousiana, Murgas Guerrero decidió diversificar las labores de la hacienda para incursionar en cultivos transitorios de arroz, algodón y sorgo. Estas actividades se mantuvieron con éxito hasta 1974 cuando, tras un viaje a Malasia, el ejecutivo decidió asociarse con la firma multinacional inglesa Harrisons & Crossfield para importar las primeras semillas de palma de aceite.

Este sería el punto de partida de Oleoflores, la empresa líder en producción de palma y sus derivados, con más de 53.000 hectáreas sembradas en diferentes zonas del país. El ritmo de crecimiento de entre 3.000 y 4.000 hectáreas al año de esta organización, ha encontrado un ingrediente fundamental en el desarrollo de su labor: las alianzas productivas y sociales.

En 1998, la Presidencia de la República ordenó al Ministerio de Agricultura generar programas para el posconflicto, en el escenario del proceso de paz de ese momento. Uno de ellos fue el Modelo de Alianzas Productivas y Sociales, que proponía que pequeños productores se asociaran con grandes productores o integradores para lograr un “gana-

gana”: los primeros obtenían capacitación y mejor tecnificación de sus labores, mientras los segundos podían acceder a mayores extensiones de tierra.

Aunque dicho proceso no se concretó, Oleoflores siguió adelante con el modelo de alianzas, que ofrecía múltiples beneficios. Entre ellos, una mayor facilidad para acceder a los créditos, que ya no se concedían a cada pequeño agricultor por separado, sino a un grupo que, además, contaba con el aval del gran productor.

Hoy, para obtener un crédito, en su calidad de integrador Oleoflores también debe firmar contratos de asistencia técnica, comercialización a treinta años y producción de palma de calidad certificada durante las tres décadas que dura el cultivo, compromisos que también dan tranquilidad al Banco Agrario para hacer los desembolsos.

Al compartir la propiedad de las tierras, los pequeños agricultores tienen un compromiso con sus socios, pero también con ellos mismos y con sus familias. Por eso, los conflictos suelen dirimirse mediante un mecanismo efectivo de control social, que aunque implica la intervención del socio mayoritario, es efectivo para garantizar el cumplimiento de las obligaciones sin necesidad de llegar a instancias jurídicas; de hecho, en 19 años de alianzas no se ha tenido que recurrir a esta vía.

El esquema de alianzas también permite trasladar a los agricultores los descuentos que se reciben por la compra de altos volúmenes de los insumos, integrar la economía campesina en cadenas agroindustriales, crear fuentes de

Hoy, para obtener un crédito, en su calidad de integrador Oleoflores también debe firmar contratos de asistencia técnica, comercialización a treinta años y producción de palma de calidad certificada durante las tres décadas que dura el cultivo





La planta de beneficio Oleoflores S. A. ubicada en Codazzi, Cesar, desarrolla el proceso de extracción de aceite de palma crudo y aceite de palmiste en las siguientes etapas: esterilización, desfrutado, digestión y prensado, clarificación, palmistería y extracción de aceite de almendra por *expeller*, para obtener aceites de excelente calidad.



empleo para los agricultores y sus familias, sustituir y prevenir la siembra de cultivos ilícitos, mejorar los niveles tecnológicos y un beneficio muy importante en la actualidad colombiana: generar condiciones propicias para la paz.

Esta condición es esencial, pues la operación de Oleoflores se extiende en ocho departamentos del país, incluidas algunas zonas deprimidas con influencia de grupos armados ilegales. Los principales núcleos en los que opera la empresa están en Codazzi (Cesar), María La Baja (Bolívar), Tibú (Norte de Santander) y la región del Sinú en el departamento de Córdoba.

Durante los últimos 19 años, este esquema le ha permitido trabajar de la mano con pequeños agricultores –que ya llegan a la cifra de 3.000–, beneficiados por el hecho de tener como socio a un gran productor, que los apoya en materia económica, logística, tecnológica y educativa.

Calidad social y empresarial

En la actualidad, el mercado mundial del aceite de palma es ampliamente dominado por Indonesia y Malasia, que alcanzan el 85 % de la producción entre ambos. No obstante, Colombia, con menos tiempo y tradición en estos cultivos, ya se encuentra en el honroso cuarto lugar, con el 2 % de participación.

Dentro de este contexto, Oleoflores comercializa semillas y palmas de aceite, y acondicionadores orgánicos para mejorar los suelos de cultivo; también fabrica y comercializa aceites vegetales comestibles, margarinas, aceite de pal-

Oleoflores también aporta al pago de los agricultores y establece estrategias para garantizar la continuidad de la mano de obra y el cubrimiento de su seguridad social. Los recolectores y otros empleados ya no son contratados de manera individual por cada agricultor, sino que se conforman cuadrillas que trabajan para varios de ellos, en diferentes ciclos



ma crudo, glicerina y mezclas de grasas vegetales, entre otros productos. Además, fue el primer productor de biodiésel de país, una industria que comenzó en el año 2007 y en la que hoy tiene el 15 % de participación.

En el propósito de alcanzar la excelencia operativa, Oleoflores trabaja con sus aliados para incrementar la productividad, fortalecer la calidad de sus productos y mejorar la estructura de la cadena logística.

Parte de este esfuerzo ha sido el desarrollo de un convenio de cooperación con la Embajada de los Países Bajos y Oleoflores, con el acompañamiento de Fedepalma, para lograr la certificación RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil –Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible–). Con ella se acredita que los procesos y proyectos que se adelantan son sostenibles y amigables con el medio ambiente y la comunidad. En 2014 se certificaron 256 familias de la zona del Catatumbo y el objetivo es que todos los aliados estén cubiertos con esta certificación.

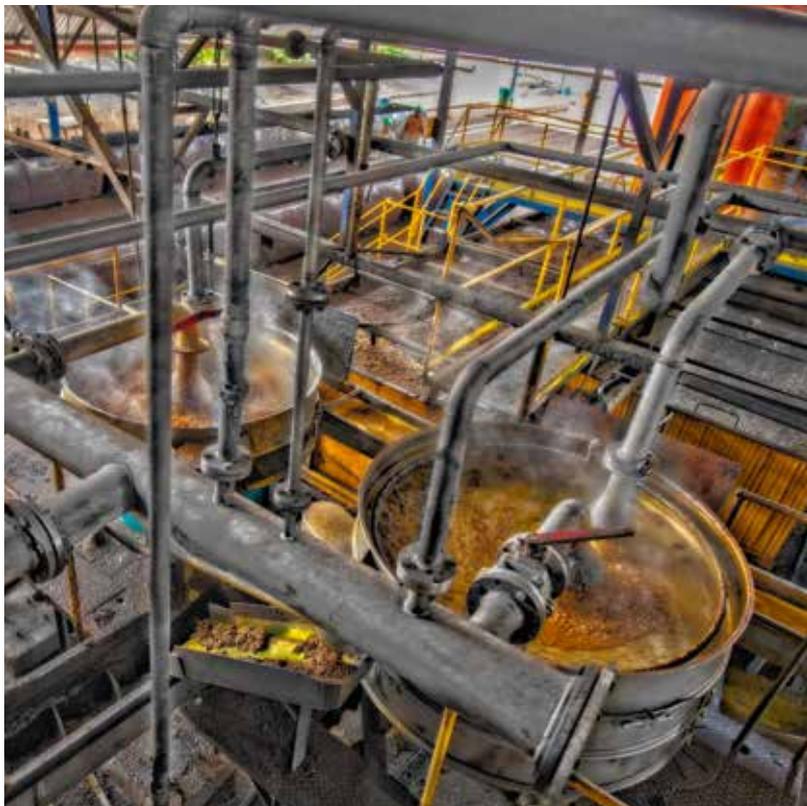
Oleoflores también aporta al pago de los agricultores y establece estrategias para garantizar la continuidad de la mano de obra y el cubrimiento de su seguridad social. Los recolectores y otros empleados ya no son contratados de manera individual por cada agricultor, sino que se conforman cuadrillas que trabajan para varios de ellos, en diferentes ciclos.

La empresa capacita a los agricultores en siembra, cosecha, fertilización y control de costos, y les ofrece todos



Recepción del fruto. En la esterilización, como primera etapa, someten los racimos de fruta fresca de palma a la acción de vapor saturado en cuatro autoclaves o esterilizadores a presiones relativamente bajas durante un tiempo de 55 a 80 minutos, aumentando y disminuyendo la presión.
Abajo, planta de biodiésel ubicada en Codazzi, Cesar, con una capacidad de 70.000 toneladas al año.





Digestión y prensado. Este proceso se realiza en tres cilindros verticales que disponen de un eje central, equipado con paletas que giran a pocas revoluciones y tienen entradas de vapor directo para mantener una temperatura de operación de 90 a 95 °C.

En esta etapa se acondiciona la fruta para facilitar el prensado. La fruta macerada es llevada hacia la parte baja y pasan a las prensas hidráulicas de doble tornillo que los presionan contra el fondo de la prensa.



los medios tecnológicos para el desarrollo de su trabajo.

A través de sus fundaciones, Oleoflores tiene convenios con el SENA y las universidades de Pamplona, Córdoba y Magdalena, para educar a las personas de las regiones.

La Fundación Educativa Nuestra Señora de las Flores –Fundeflores– cuenta con un colegio en Codazzi, en el que se imparte educación primaria y bachillerato a unos 250 jóvenes, hijos de empleados. La Fundación para el Desarrollo Social de los Bosques de María –Fundemaría– tiene como objetivo fundamental promover la cultura ciudadana, los valores y las costumbres que permitan el crecimiento integral de las familias en su zona de influencia, mediante el avance de proyectos educativos; también diseña proyectos de autoconstrucción de vivienda rural y de infraestructura que sirvan de base para fomentar la unidad familiar.

Hoy, Oleoflores genera más de 4.000 empleos directos y 12.000 indirectos a través de sus 42 alianzas, cuyo trabajo conjunto le produjo a la empresa ingresos por 300.000 millones de pesos en el año 2015. 🌿

Consulte el caso completo en www.oleoflores.com
y www.sac.org.co



Palmistería y extracción de aceite de almendra por *expeller*. El prensado de la fruta da como resultado una torta compuesta por nuez y fibra. Esta torta, después de salir de la prensa cae a un sinfín transportador acondicionado para separar la fibra de la nuez hasta llegar a la columna neumática que hace la separación final. La almendra o palmiste recuperado y seco se procesa en la planta de *expeller* con el objeto de obtener aceite de palmiste crudo y torta de palmiste.



128

Van Camp's

Seatech International Inc. se ha consolidado no solo como la mayor productora de atún de Colombia, sino como un referente global de esta industria. Así trabaja la fabricante de la reconocida marca Van Camp's.





Colombia tiene en la actualidad 13 buques cerqueros dedicados a la pesca de atún en el océano Pacífico Oriental y logra capturas cercanas a las 40.000 toneladas anuales, que equivalen al 70 % en volumen de toda la pesca marina nacional y al 1 % de la pesca de atún mundial.



P

Por más de cuarenta años, Van Camp's se ha consolidado como la marca de atún enlatado más reconocida y vendida del mercado colombiano. Aunque nació en Ecuador hace más de setenta años, este producto comenzó a ser elaborado por Seatech International desde hace treinta. La empresa, con sede en Cartagena, es considerada líder y referente del sector pesquero en el mundo, donde compite con las organizaciones más fuertes en pesca y procesamiento de atún.

Desde su fundación, en 1989, Seatech se ha enfocado en controlar y gestionar de manera directa toda su cadena de valor. Esto le ha permitido desarrollarse competitivamente y posicionarse como la procesadora de conserva de atún más importante de Colombia. Actualmente se especializa en pesca, procesamiento y envasado de atún.

Una apuesta que muestra sus resultados. En 2018, la empresa registró 50 % de participación en ventas de atún enlatado en Colombia, equivalentes a 133 millones de dólares, de las cuales 41 % correspondió al mercado local y el 59 % restante a exportaciones hacia la Unión Europea y América Latina. Toda la producción destinada a América Latina se comercializa con la marca Van Camp's, mientras que el atún exportado a la Unión Europea se distribuye con marcas de los clientes y, en menor medida, de la empresa.

La ruta para este éxito comenzó hace treinta años, cuando estableció su sede principal en la Zona Franca de Cartagena. Desde allí, la compañía no solo ha podido importar equipos y materias primas para la operación, sino que exporta atún en conserva, de forma rápida y eficiente, a diversos mercados globales con precios muy competitivos. Así mismo, cuenta con su propia fábrica de envases y de harina de pescado (que procesa los subproductos del atún). Esta sede también le ha permitido aprovechar diversas medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para fomentar el desarrollo y promover las exportaciones desde estos lugares. Por ejemplo, pudo acceder al Certificado de Reembolso Tributario (CERT), norma que devolvía un porcentaje de impuestos directos pagados por las compañías situadas en estos centros logísticos.

La ubicación en la Zona Franca de Cartagena también le permitió a Seatech crear su propia infraestructura portuaria y de procesamiento. La planta de procesamiento tiene un muelle de 130 metros de largo por 15 metros de



En la zona donde funciona la planta de procesamiento se construyó un muelle de 130 metros de largo por 15 metros de ancho, que permite la descarga de cuatro barcos de forma simultánea. También se construyeron varias edificaciones en un área que supera los 19.000 m².



En el laboratorio de control de calidad se monitorean todas las etapas del proceso para garantizar los más altos estándares de calidad e inocuidad.

Seatech ha desarrollado una infraestructura física que incluye su propio muelle de 120 metros de largo, zona de descargue, cuartos fríos, áreas de descongelamiento, cocción, limpieza, enlatado, esterilización y empaque.



ancho que permite la descarga de cuatro barcos de forma simultánea. También construyó varias edificaciones en un área que supera los 19.000 metros cuadrados.

Junto a esto, y de la mano con armadores atuneros locales organizó una flota de 13 buques dedicados a la pesca de atún en el océano Pacífico Oriental. Seatech reporta capturas de atún cercanas a las 40.000 toneladas anuales, que equivalen a un 70 % en volumen de toda la pesca marina nacional y a un 1 % de la captura de esta clase de pez en el mundo.

La empresa completa su gestión mediante alianzas con importantes compañías expertas en el proceso de comercialización y distribución de marcas de alta rotación en los diversos mercados. En el país, por ejemplo, la distribuidora exclusiva de la marca Van Camp's ha sido Colombina, por más de cuarenta años.

El procesamiento de atún enlatado que se lleva a cabo en Colombia alcanza las 45.000 toneladas por año, que corresponden al 1,3 % del volumen mundial, y es realizado en la planta de Seatech. El 47 % del atún colombiano se exporta a la Unión Europea, cuyo principal destino es Italia con un 38 %.

La industria de atún en Colombia

La pesca marina en Colombia ha sido muy limitada a lo largo de la historia. Quienes se dedican a esta actividad en el país han debido enfrentarse a problemas como la ausencia de créditos para capital de trabajo, la falta de apoyo estatal y la inseguridad jurídica, sin olvidar aquellos inconvenientes de violencia, narcotráfico y líos limítrofes con otros países.

El progreso pesquero del país solo se ha desarrollado gracias al compromiso de la industria atunera, además de sus inversiones en plantas de procesamiento y adquisición de buques, hasta llegar a representar el 70 % del total de toda la pesca nacional: 40.000 toneladas de atún por año. Para este caso, las especies más capturadas son aleta amarilla, barrilete y patudo, que se encuentran por lo general en el océano Pacífico.

Los 13 buques atuneros que suministran el atún a Seatech utilizan la técnica de red de "cerco", en la cual localizan los cardúmenes de forma visual –mediante un vigía con binóculos en la parte alta del barco o desde un helicóptero que acompaña a cada embarcación. Luego lanzan una red de 2 kilómetros de longitud por 200 metros de profundidad, con la cual cercan a los atunes, que son subidos a bordo y congelados de manera rápida en grandes bodegas. Allí permanecen bajo estrictos controles de temperatura hasta finalizar la faena de pesca, que puede durar entre 60 y 110 días.



134

El atún se envasa sin aditivos ni conservantes. Seatech se encarga de fabricar los envases en su propia planta con tecnología de punta, que incluye hojalata recubierta con películas de protección de la más alta calidad, para asegurar que el atún sea de la mayor exquisitez y conserve sus propiedades nutricionales y de sabor por largos periodos sin necesidad de refrigerarse, debido a la hermeticidad de los envases.

Al igual que los buques, la planta de proceso de Seatech International cuenta con certificación HACCP y es vigilada de forma permanente por entidades como el Invima y la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, y autoridades de países a donde se exporta. Así mismo, dispone de las certificaciones ISO 9001:2000 e ISO 22000 para su sistema de calidad, así como del Sello de Calidad de Icontec.

Para el caso de esta flota atunera, más del 95 % de sus capturas se realiza en aguas internacionales del océano Pacífico Oriental. Por esto, la compañía cumple con las normas nacionales y regulaciones internacionales que establecen organizaciones de ordenación pesquera, como la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) y el Acuerdo sobre el Programa Internacional para la Conservación de los Delfines (APICD).

Una vez descargados en la planta de Cartagena, los atunes enteros, congelados, son clasificados por especie y talla. Luego se almacenan en recipientes dotados de códigos únicos de identificación que contienen toda la información de trazabilidad: barco, zona de captura del producto y datos de control de calidad del laboratorio.

En el momento de ser procesados, del cuarto frío, los atunes son llevados a unas tinas de descongelamiento, y luego a la zona de cocción en grandes hornos de vapor. Una vez cocinados, los atunes se llevan a la zona de limpieza en donde cerca de 1.000 mujeres (Seatech es el mayor empleador de mujeres en la ciudad de Cartagena), separan de manera manual los lomos del resto del pescado. Los lomos, finalmente, pasan a la zona de envasado.

El compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad de Seatech se extiende más allá de las normativas de CIAT y APICD. En los procesos de la cadena productiva busca reutilizar todos los residuos propios de la actividad mediante la elaboración de nuevos subproductos, como aceite y harina de pescado, que se destinan a otras industrias para aprovechar la totalidad del pescado. El agua residual se procesa hasta dejarla libre de impurezas, antes de reintegrarla a la bahía.

A esto se suma la fábrica de envases, donde las láminas de acero importadas son precortadas para disminuir los desechos. Los sobrantes de acero se compactan y se reexportan a plantas de reciclaje para lograr una operación con bajo impacto ambiental.





Colombia cuenta con una ubicación comercialmente estratégica en el hemisferio americano. Al estar cerca del canal de Panamá, con costas sobre el mar Caribe y el océano Pacífico, es un punto de enlace entre los flujos comerciales y las rutas marítimas que circulan entre el norte y el sur del hemisferio y el este y oeste del mundo





Casos gremiales

Este libro además de ser una oportunidad para hacer visibles casos empresariales exitosos, que demuestran que es posible aprovechar el potencial de desarrollo del agro colombiano con enfoque agroindustrial y empresarial, es también una manera de destacar la evolución de la institucionalidad gremial de distintos sectores del agro, como soporte del progreso de los empresarios y del mejoramiento de las condiciones del entorno en el cual se forjan los negocios del campo. Sin duda, existen niveles distintos de madurez en el ámbito gremial agropecuario, pero más allá de esto hay una base institucional pujante y en constante evolución que impulsa la organización de los productores, que genera propuestas y propicia el desarrollo de las políticas necesarias para la consolidación del agro colombiano. Por lo tanto, este es un reconocimiento a su labor y una invitación a seguir creyendo y contribuyendo al fortalecimiento institucional de los sectores productivos del agro.





SAC

La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter nacional, integrada principalmente por las diferentes asociaciones, instituciones y empresas de la producción agrícola y pecuaria del país.



Junta directiva de la SAC
compuesta por los principales
gremios del sector de la
agroindustria en Colombia



Ceremonia de la firma de los Pactos por el Crecimiento del país. En la foto, de izquierda a derecha: Iván Duque Márquez, presidente de la República de Colombia; Marta Lucía Ramírez, vicepresidente de la República de Colombia, y Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.



142

Cámara Procultivos de la ANDI. En la foto, de izquierda a derecha: Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC; María Helena Latorre, directora de la Cámara de Procultivos de la ANDI, y Luis Fernando Martínez, presidente de la junta directiva de Procultivos.

La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, es la mayor y más antigua asociación gremial agropecuaria de Colombia. Está integrada por las diferentes asociaciones, instituciones y empresas de la producción agrícola y pecuaria del país, constituidas, a su vez, por medianos y grandes empresarios de la agroindustria nacional; por ello, la SAC representa alrededor del 80 % del PIB agropecuario de Colombia, lo que le da una enorme capacidad de interlocución y legítima representación del sector agropecuario.

Por participar activamente en varias juntas directivas y comités que impactan al sector agropecuario, como el Instituto Colombiano Agropecuario, el SENA, la Comisión de





Es una prioridad liderar temas que le otorguen al productor agropecuario las herramientas necesarias para consolidar su actividad y lograr rentabilidad y competitividad con seguridad jurídica, acceso al crédito y al financiamiento, consecución de bienes públicos y programas de carácter social.

Concertación de Políticas Salariales y Laborales, Finagro, la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, la Agencia Nacional de Tierras, Agrosavia (Corpoica), Vecol y el Consejo Nacional de Paz, entre otros, la SAC cuenta con una enorme capacidad de gestión en las áreas de política pública, legislación e inversión en el sector rural.

La labor de la SAC se enmarca principalmente en la gestión de diferentes asuntos de carácter transversal que inciden de manera directa en el sector rural y en el desarrollo del sector agropecuario. El gremio se ha fijado como prioridad liderar temas que otorguen al productor agropecuario las herramientas necesarias para consolidar su actividad y lograr la rentabilidad y la competitividad que necesita,

El 39 Congreso de la SAC fue el escenario donde interactuaron los sectores agropecuario y agroindustrial. Conferencistas de alto nivel trataron temas como la transformación del campo, las nuevas tecnologías, las tendencias de alimentación, el comercio exterior, la lucha contra la ilegalidad, la seguridad jurídica y el *marketing* dirigido al consumidor, entre otros.



Junta directiva de la Sociedad de Agricultores de Colombia. En la foto, de izquierda a derecha: Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC; Myriam Martínez Cárdenas, directora de la Agencia Nacional de Tierras; Roberto Vélez, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, y Gabriel Harry, presidente de la junta directiva de la Sociedad de Agricultores de Colombia.

con seguridad jurídica, acceso al crédito y al financiamiento, a bienes públicos y a los programas de carácter social. Para lograrlo, la SAC trabaja de manera articulada con el gobierno, el Congreso y el sector privado, consolidando un sector robusto, que como el agropecuario, contribuye de manera significativa a la economía nacional.

Gremio de gremios

Entre los afiliados más importantes de la SAC se encuentran: Aosemillas, Agmo S. A. S., Agrobio, Asbama, Asiac, Asocaña, Asohofrucol, Porkcolombia, Asocolflores, Asoleche, Augura, Bolsa Mercantil de Colombia, Cámara de Procultivos de la ANDI, Casa Toro, Colinagro, Coltabaco, Conalgodón, Fedeacua, Fedearroz, Fedecacao, Fedepalma, Fedepanela, Fedepapa, Fenavi, Fedecafé, Fiduagraria, Forest First, Indupalma, Manuelita S. A., Motomart, Motovalle, Procaña, SAG-Cauca, Sociedad de Agricultores del Valle, U.D.C.A., Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos, Vecol y Yara Colombia S. A, entre otros.

Un gremio con historia

La SAC fue creada en 1871 como la Sociedad de Agricultores Colombianos; su propósito era integrar a los productores del sector agropecuario y velar por sus intereses a través del intercambio de conocimientos, difusión de información, impulso de la tecnificación del sector y planteamiento de propuestas ante el Estado. Después de un breve periodo de cese de actividades, por motivo de la guerra de los Mil Días (1899-1902), la Sociedad se reconstituyó en 1904 con el nombre de Sociedad de Productores de Café; luego, en 1906, cambió su nombre por el actual.

Al final de la primera década del siglo XX el Congreso de Colombia confirió a la SAC el carácter de cuerpo consultivo del Gobierno Nacional en lo relacionado con el sector agrícola, sin afectar su independencia y su estatuto de entidad de derecho privado.

En 1920 la SAC, en su función preponderante en el sector agrícola, convocó en Bogotá el primer Congreso Cafetero (antecedente para la creación del Fondo Nacional del Café en 1940). Así mismo, en 1927, momento en que la actividad gremial empezó a tener más fuerza en Colombia,



Visita de campo a Fedecacao, Santander. En la foto superior, de izquierda a derecha: Eduard Baquero López, presidente de la Federación Nacional de Cacaoteros, Fedecacao, y Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.

Pacto por la Mujer Rural. En la foto abajo, de izquierda a derecha: Marta Lucía Ramírez, vicepresidenta de la República de Colombia, y Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.



apoyó la creación y consolidación de la Federación Nacional de Cafeteros.

En el periodo comprendido entre 1927 y 1950, cuando el desarrollo y crecimiento de la economía agraria en el país se vio afectada por una serie de eventos críticos internacionales, como la Gran Depresión, y por otros de carácter endógeno, como las repercusiones del malestar campesino durante los años treinta y la violencia campesina que se inició en 1945, la SAC influyó en la aprobación de la Ley 75 de 1947 que creó el Ministerio de Agricultura para introducir estabilidad en el sector rural.

Entre 1950 y 1975 el país asistió a un auge en la creación de varias agremiaciones agropecuarias especializadas en subsectores productivos, así como también de sociedades de agricultores del ámbito departamental (que tiempo después llegarían a formar parte de la SAC). Entre las federaciones de aquel tiempo (hoy miembros de la SAC), se encontraban las de cafeteros, arroceros, aldoneros, de palma africana, cacaoteros, cerealeros, paperos, Asocaña y algunas asociaciones de criadores de razas bovinas. Este fue un periodo en el que, por la fragmentación de las agendas de los grupos de interés, a escala nacional, se mermó un poco la influencia gremial de la SAC.

El Frente Gremial: se fortalece la unión de los gremios en Colombia

A comienzos de la década de los ochenta, durante la presidencia de Julio César Turbay Ayala, surgió el primer esfuerzo para concentrar la acción gremial y organizar una asociación cúpula del conjunto de la actividad privada, a través del Frente Gremial compuesto por la ANDI, Fenalco, Camacol y Fedemetal. La SAC también fue invitada a formar parte de este grupo y aunque no firmó de manera formal su vinculación, sí participó en muchas de sus reuniones. El Frente Gremial fue el antecedente para la creación, años más tarde, del Consejo Gremial Nacional.

Los nuevos tiempos

En 2017, Jorge Enrique Bedoya Vizcaya asumió la presidencia de la SAC. Se inició un proceso de renovación institucional, de establecimiento de agendas que propenden por el fortalecimiento de la institucionalidad (mediante el impulso de la agenda legislativa, la racionalización de trámites y la regulación para el desarrollo rural y agrope-



Visita a plantas empacadoras de aguacate Hass, en Guarne y Sonsón. En la foto, de izquierda a derecha: Jorge Restrepo, director ejecutivo de Corpohass; Pedro Aguilar, gerente general de Westfalia Fruit Colombia S. A. S. y Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.



En la foto, de izquierda a derecha: Dairo Estrada, presidente del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, y Jorge Enrique Bedoya Vizcaya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia.

cuario); la seguridad jurídica de la propiedad rural; la cobertura de bienes públicos para el campo (salud, educación, vías, electrificación, vivienda, saneamiento básico, distritos de riego, etc.); la empresarización, con enfoque de mercado, de los productores agropecuarios –sin importar el tamaño de sus propiedades– (fortaleciendo el crédito y el financiamiento, la asociatividad y la integración vertical); la seguridad y orden público (lucha contra el narcotráfico y actividades ilícitas); el medio ambiente y desarrollo sostenible e innovación, ciencia y tecnología y energías renovables.

Empresarizar el campo es uno de los retos más importantes que afronta la SAC. Actualmente, el campo colombiano se está quedando con menos trabajadores jóvenes, tendencia que plantea un inmenso reto para generar mejores condiciones de vida e incentivos que motiven a las nuevas generaciones del campo a quedarse en sus territorios y evitar que emigren hacia las grandes urbes. En tal sentido, la SAC está desarrollando, junto con varios mi-

nisterios y otros entes gubernamentales, alternativas que permitan que las nuevas generaciones tengan educación de calidad y acceso a internet, con el fin de mejorar la producción agropecuaria y la calidad de vida en las zonas rurales del territorio colombiano.

La SAC insiste en ver la producción agropecuaria como una industria, con el objetivo de disminuir la informalidad laboral del campo. El productor debe ser capaz de hacer su contabilidad, generar utilidades, asociarse y poder competir, es decir, estar en capacidad de ser un empresario sin importar el tamaño de la tierra.

La SAC tiene la responsabilidad de procurar que todas las actividades que lleve a cabo sean competitivas y eficaces, con el propósito de crear confianza entre sus afiliados, atraer capital de inversión para el sector agropecuario, aumentar los ingresos de los productores y generar más cantidad de empleos formales. 🌿

Consulte el caso completo en sac.org.co

Asocaña

Tiene la misión de satisfacer las necesidades de sus afiliados, mediante un portafolio de productos y servicios de información y gestión que aporte valor agregado a la toma de decisiones y a la gestión de los asociados.





En el sector Agroindustrial de la caña se ha dado un proceso de innovación tecnológica constante y creciente. El mejoramiento y la sostenibilidad del sector no solo radica en tener tecnologías disponibles, sino en usarlas, ajustarlas y aprovecharlas, como en el Centro de Investigación en los cultivos propiedad de los ingenios y de algunos cañicultores. Estos proyectos se definen a partir de las necesidades técnicas y de agronomía que exige la caña de azúcar, como la producción de biomasa, el desarrollo de nuevas variedades, la generación de energía a partir del bagazo de caña o las tecnologías de riego para optimización del agua.



C

olombia, el país con mayor productividad de azúcar en el mundo, ocupa uno de los veinte primeros puestos entre los 120 países productores de azúcar a escala mundial. Sin embargo, solo representa el 1,3 % de la producción global. Una situación que lo deja expuesto a la volatilidad de los precios internacionales, controlados y muchas veces distorsionados por los grandes productores, como Brasil, India, Unión Europea, Tailandia y China. Para contrarrestar tales amenazas, Colombia cuenta con el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP), un eficaz instrumento de estabilización de los precios del azúcar. El arancel se convierte así en uno de los factores determinantes de la formación y estabilización del precio doméstico.

La extraordinaria productividad colombiana se debe a que la producción se concentra en la zona del valle del río Cauca, con características agroclimáticas únicas que le permiten cosechas durante todo el año, y en segundo lugar a los esfuerzos del Centro de Investigación de la Caña (Cenicaña), que han convertido al valle del río Cauca en una zona de agricultura especializada de clase mundial, con un vigoroso clúster agroindustrial que abarca no solamente los ingenios y cañicultores de la región, sino también a diversas y numerosas empresas, como las de alimentos, papel, licores, sucroquímica y proveedores de servicios especializados para todos los eslabones del clúster.

El sector de la caña, después del café, las flores, el banano y la palma de aceite, es el que más divisas genera, con un gran impacto social y económico: 286 mil empleos (entre directos e indirectos, que benefician a más de un millón de familias) y garantizan que el ciento por ciento

En lo relacionado con las ventajas ambientales, el Protocolo de Kyoto, en sus definiciones y mecanismos propuestos para la reducción del efecto invernadero, considera el uso de la biomasa energética como uno de los instrumentos más importantes para la disminución del CO₂ de la atmósfera



de los corteros de caña tengan contratos con todas las prestaciones de ley e ingresos muy superiores a los del promedio del agro nacional.

En Colombia, el área sembrada de caña de azúcar llegó en 2018 a 238 mil hectáreas. Las regiones productivas en el país se concentran en 51 municipios, de 5 departamentos: Risaralda, Cauca y Valle, y en menor proporción Caldas y Quindío. Los propietarios de cultivos de caña de azúcar, 2.750 aproximadamente, son dueños del 75 % del área total sembrada, distribuida en cerca de cuatro mil fincas. Los 14 ingenios azucareros existentes son propietarios del otro 25 % de la tierra, la cual en algunos casos es alquilada para producir y cosechar. El área promedio de la propiedad del cañicultor es de 63 hectáreas, aunque existen algunos con propiedades cercanas a las mil hectáreas y otros con menos de diez hectáreas, incluso hasta de media hectárea, que corresponde a pequeños agricultores.

De los más de veinte ingenios que existían décadas atrás, en la actualidad hay 14. Diez operan en el Valle del Cauca: Riopaila (Zarzal), Castilla (Pradera), Carmelita (Riofrío), Sancarlos (Tuluá), Pichichí (Buga), Providencia (El Cerrito), Manuelita (Palmira), Mayagüez (Candelaria), Lucerna (Florida) y María Luisa (Florida); tres en el departamento del Cauca: Incauca (Miranda), La Cabaña (Guachené) e Ingenio del Occidente (Villa Rica), y uno en Risaralda: Ingenio Risaralda (La Virginia). Estos ingenios pertenecen aproximadamente a mil accionistas diferentes.

La producción anual de 2018 ascendió a 25 millones de toneladas de caña cosechada y 2,3 millones de toneladas de azúcar procesada. De acuerdo con el DANE, en 2017 el sector representó el 0,6 % del PIB total nacional, el 3,7 % del



Cenicaña busca consolidar la estrategia de transferencia de tecnología que inició en 2014 con el Programa de Aprendizaje y Asistencia Técnica (PAT) con el propósito de formar personal de los ingenios para la transferencia de tecnología y facilitar su adopción por parte de los usuarios finales, entre los que se encuentran proveedores, mayordomos y personal operativo de campo, contratistas y asistentes técnicos particulares.





La Fundación Fondo Agua por la Vida y la Sostenibilidad es un programa social y ambiental del sector azucarero colombiano que cubre el valle geográfico alto del río Cauca, como un esfuerzo de gremios, empresas privadas, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro de carácter ambiental y social que han comprometido recursos para adelantar acciones de protección y conservación de las cuencas hídricas de los ríos que drenan sus aguas al río Cauca.



La Caña nos Une es una iniciativa que busca fortalecer el relacionamiento con las comunidades y brindar progreso a los habitantes del suroccidente del país mediante jornadas de atención médica integral, recreación y bienestar de forma gratuita. Durante el año 2019 se realizaron cinco jornadas que beneficiaron a más de 40 mil personas.



PIB agrícola nacional y el 2,2 % del PIB industrial nacional. En el Valle del Cauca y en el departamento del Cauca esta industria representa el 31,4 % y el 19,7 % del PIB agrícola departamental, respectivamente. El mercado interno consume 1,7 millones de toneladas; esta agroindustria exportó en 2018 unas 748 mil toneladas, principalmente a Perú, Estados Unidos, Chile, Haití, Ecuador, China y otros 54 países.

La agroindustria de la caña en Colombia cuenta con una sólida institucionalidad

En 1959 se fundó Asocaña para responder a la necesidad de la industria azucarera de contar con una entidad gremial que actuara como interlocutora de los empresarios de la agroindustria de la caña ante el gobierno, entidades privadas, gremios y organismos internacionales; facilitar así la articulación de las políticas sectoriales y unir esfuerzos en pro de objetivos comunes que consolidaran la actividad productiva, con criterios de protección ambiental y desarrollo sostenible.

En 1977, por iniciativa de Asocaña se fundó el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar, Genicaña, como respuesta a la necesidad de contar con un recurso científico y técnico, compartido sectorialmente para obtener apoyo y asistencia permanente en materia de investigación, innovación y desarrollo. Esta decisión fue determinante para el incremento de la productividad del sector. Con el principio de asociación, cultivadores e ingenios se comprometen a aportar el 0,65 % de los ingresos que producen para financiar este importante centro.

La agroindustria cuenta también con la Asociación Colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar, Tecnicaña, entidad que ofrece al sector actividades de capacitación, transferencia y difusión del conocimiento en el sector agroindustrial de la caña, aprovechando las sinergias



y economías de escala que se pueden generar en torno a un tema de interés general.

El Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, Cenicaña

El Centro de Investigación realiza, entre otros, experimentos en los cultivos propiedad de los ingenios y en algunos de cañicultores. Estos proyectos se definen a partir de las necesidades técnicas y de agronomía que exige la caña de azúcar, como la producción de biomasa, el desarrollo de nuevas variedades, la generación de energía a partir del bagazo de caña o las tecnologías de riego para optimización del agua, entre otros.

Los programas de control biológico y de enfermedades propias de las zonas de los cultivos o procedentes de otras, constituyen una de las funciones más relevantes de Cenicaña.

La comercialización del azúcar

En Colombia, los ingenios azucareros comercializan los azúcares para consumo humano directo, a través de diversos canales como autoservicios y el llamado canal tradicional (mayoristas, distribuidores y minoristas). En cuanto a los azúcares destinados a las empresas que los usan como insumo, una parte se comercializa directamente con ellas, y otra parte a través del canal tradicional, en especial las pequeñas industrias ubicadas en regiones apartadas del valle geográfico del río Cauca.

Las empresas que utilizan el azúcar como insumo de producción, a su vez tienen exigencias particulares que dependen de las características y necesidades del producto que fabrican: dulces, confites, chocolates, gaseosas o preparaciones alimenticias, entre otros.

Además, el sector azucarero colombiano fabrica productos y subproductos como alcoholes, bagazo, energía eléctrica, abonos, mieles vírgenes, jugos clarificados, melazas y preparaciones alimenticias.

El sector de la caña genera un gran impacto social y económico: 286 mil empleos (entre directos e indirectos, que benefician a más de un millón de familias) y garantizan que el ciento por ciento de los corteros de caña tengan contratos con todas las prestaciones de ley e ingresos muy superiores a los del promedio del agro nacional



Retos y desafíos de la agroindustria

El trabajo del gremio para los próximos años se concentra en:

- * Mantener el liderazgo como el país con la mayor productividad por hectárea del mundo.
- * Seguir avanzando en la diversificación y aprovechamiento del potencial productivo (aprovechamiento de residuos y combustibles de segunda generación).
- * Mantener y fortalecer los programas que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas, así como el cuidado del medio ambiente.
- * Avanzar en la construcción de vías internas en los predios en los que se siembra caña, para reducir el impacto sobre las comunidades.
- * Hacer sostenible el funcionamiento de la Fundación Fondo Agua por la Vida y la Sostenibilidad, que ha tenido un impacto significativo en el cuidado de las fuentes hídricas de la región.
- * Buscar que se activen los mecanismos de defensa existentes para salvaguardar la producción de azúcar y etanol, amenazada por la competencia desleal de grandes productores mundiales subsidiados por sus gobiernos.
- * Insistir en el respeto a la propiedad privada, vulnerada por las continuas invasiones que se han dado a tierras sembradas de caña en el sur del Valle y el norte del Cauca.

Desde lo público, es necesario que se brinde estabilidad en la política pública, lo cual resulta fundamental para dar señales positivas que le permitan a esta agroindustria incrementar las inversiones que hoy se destinan en materia de investigación e innovación. La política estable también ayuda a mantener los empleos. 🌿



El 65 % de las familias en cincuenta municipios productores de caña, excepto Cali y Pereira, están vinculadas con la agroindustria.



Asocolflores

▲ Ha sido pieza determinante para el desarrollo del sector floricultor del país. Desde la creación de un sistema logístico hasta la incorporación de nuevas variedades han formado parte de su trabajo.





Proflora nace en el año 1991 de la mano de Asocolflores con el objetivo de promocionar la industria de las flores colombianas, dentro y fuera de sus fronteras. Para conseguirlo, este salón apuesta por una exposición comercial basada en la calidad y la innovación de sus productos y en valores como la sostenibilidad y la responsabilidad social.



El sector floricultor colombiano nació gracias a la unión de dos felices coincidencias que, aunque independientes, tenían el mismo objetivo: encontrar nuevas formas para desarrollar la agroindustria local.

En 1966, el gobierno colombiano decidió buscar nuevos productos que permitieran aprovechar algunas zonas subutilizadas del país, generar más empleos y, principalmente, diversificar las exportaciones, dominadas por el café. Al mismo tiempo, Estados Unidos designó a un consejero experto, Walter Tatum, para que trabajara con las autoridades nacionales en la identificación de nuevas oportunidades de negocios como parte de su programa Alianza para el Progreso.

Dentro de ese trabajo conjunto, las dos partes encontraron una gran oportunidad en un estudio realizado por David Cheever en la Universidad de Colorado, el cual hablaba de la posibilidad de cultivar claveles de alta calidad durante todo el año en la altiplanicie de Bogotá.

La investigación identificó puntos claves, como las condiciones de temperatura promedio de 13 °C, de luz natural pareja durante cualquier época, la abundancia de terrenos aptos con disponibilidad de agua y mano de obra, además de buenas vías y cercanía al aeropuerto, fundamental para llevar las flores hasta Miami, puerto de entrada más cercano a Estados Unidos.

A partir de ese momento, la floricultura ha crecido hasta transformarse en uno de los renglones más representativos. Colombia es el primer proveedor de flores de Estados Unidos

y el segundo exportador internacional después de Holanda. El sector pasó de registrar ventas por 10 millones de dólares a finales de los años setenta, a exportar más de 1.295 millones de dólares en 2015.

En el centro de esta evolución, la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), creada en 1973, actúa en nombre de más de 200 floricultores nacionales, que corresponden al 65 % de los exportadores. Nació con la misión de representar y apoyar al sector productor-exportador de flores colombianas para lograr su fortalecimiento y su desarrollo sostenible, armónico y competitivo como fuente estable de empleo y generador de divisas para el progreso de sus afiliados y del país.

Asocolflores ha cumplido el papel de gestora para engranar todo el proceso logístico, así como representar a sus afiliados ante instancias estatales, comerciales y entidades involucradas con la producción floral, además de participar en organizaciones gremiales, tanto del sector público como del privado. En el exterior, como parte de las principales entidades involucradas en la floricultura, promueve la competitividad de las flores colombianas en los mercados mundiales.

La Asociación
Colombiana de
Exportadores de Flores
(Asocolflores), creada
en 1973, representa a
más de 200 floricultores
nacionales que
corresponden al 65 %
de los exportadores.
Nació con la misión de
representar y apoyar
al sector productor-
exportador de flores
colombianas





El plantón o planta joven se trasplanta a invernaderos donde su ciclo de crecimiento entero individual es controlado. Los depósitos de agua lluvia ayudan a mantener niveles de aguas subterráneas estables y reducen la necesidad de la perforación de pozos profundos. La selección de la flor es determinada por el tamaño, el color y el grado de apertura.



Un mercado cambiante

Colombia produce cincuenta especies de flores, que a su vez suman más de 1.500 variedades. Las áreas de producción se encuentran principalmente en la sabana de Bogotá, en Rionegro (Antioquia) y en la zona cafetera, donde ocupan alrededor de 7.500 hectáreas de invernaderos. Con esto, generan quince empleos por hectárea en promedio, el porcentaje más alto de la agricultura en Colombia.

Las especies que más se exportan son rosas, seguidas por claveles (pioneras en el negocio), crisantemos, alstroemerias y gérbas, muy apreciadas en los mercados internacionales. También existe un nicho creciente para las flores exóticas –como diferentes variedades de heliconias–, apetecidas por su belleza rústica y longevidad después de cortadas.

Los *bouquets* se catalogan como un producto procesado, que aporta mayor valor y que se exportan listos para la ocasión con el propósito de facilitarles la vida a los clientes.

En la medida en la que todas las propuestas de negocios tienen un objetivo exportador, uno de los grandes logros de Asocolflores fue diseñar y crear una cadena logística adecuada para llevar, en pocas horas, las flores recién cortadas hasta estantes de las principales ciudades del mundo y con sus características intactas.

Cuando comenzaron las exportaciones, las productoras debían enviarlas por carga, en vuelos comerciales de pasa-

Colombia produce cincuenta especies diferentes de flores, que a su vez suman más de 1.500 variedades. Las áreas de producción se encuentran principalmente en la sabana de Bogotá, en Rionegro (Antioquia) y en la zona cafetera, donde ocupan alrededor de 7.500 hectáreas de invernaderos



jeros. Con esto, el embarque y descargue de las cajas debían realizarse de forma manual, muy lenta y sin los cuidados necesarios para no afectar las plantas en el proceso. Para completar, llegaban a aeropuertos que no contaban con instalaciones que permitieran mantener la cadena de frío.

Para afrontar estos inconvenientes, a mediados de los años setenta Asocolflores fletó un avión y pidió a los cultivadores cantidades mínimas de flores para cada envío. Al mismo tiempo, ayudó a crear una empresa especializada en cargue, descargue y almacenaje en el aeropuerto de Miami, de manera que se garantizaran las condiciones requeridas para las flores en proceso de nacionalización.

Gracias a estas iniciativas, las compañías aéreas notaron una enorme oportunidad de negocios y comenzaron a realizar vuelos exclusivos para transportar flores. Dependiendo de la época del año, salen diariamente de Bogotá entre 25.000 y 30.000 cajas de flores de la mejor calidad, despachadas en aviones que hacen entre veinte y treinta vuelos exclusivos para transportar la delicada carga.

Esto fue complementado por los mismos cultivadores colombianos, que establecieron compañías de importación y distribución de sus productos en Estados Unidos y Europa.

Asocolflores también ha tenido un papel clave en la innovación y el desarrollo del sector. A través de su centro



Colombia, el segundo país en diversidad de especies de plantas con flores, es protagonista en exportaciones de flores en el mundo, gracias a su privilegiada ubicación geográfica, que le brinda un territorio megadiverso.





Para el mercado de exportación, el diseño del embalaje ofrece los niveles de resistencia al agua, la estabilidad y el aislamiento necesarios, con el objeto de satisfacer los requisitos físicos de su cadena de suministro en el transporte aéreo o por carretera.



de investigación (Ceniflores) promueve, orienta y articula los recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico; hace alianzas con instituciones de investigación para adelantar proyectos en reconversión tecnológica, suelos y sustratos, así como en protección de cultivos, y mantiene la masa crítica de expertos en el sector floricultor y de redes de investigación.

De hecho, esta innovación se refleja en el uso de biotecnología para la producción en invernadero de claveles azules para exportar a Europa y Japón, así como en la producción de flores exóticas en zonas del país que tienen diferentes alturas sobre el nivel del mar y condiciones propias de temperatura y humedad.

La labor de Asocolflores sigue siendo muy importante en el rol de reforzar y defender la industria floral colombiana. Aunque en un principio el interés radicó en la logística para alcanzar el éxito del negocio, en los últimos años ha centrado sus esfuerzos en adelantar programas de mercadeo y de desarrollo social y ambiental. Un trabajo que garantizará el acceso a grandes mercados y permitirá cumplir la normatividad impuesta por los tratados de libre comercio, especialmente con Estados Unidos y Europa. 🌸

Consulte el caso completo en www.asocolflores.org y www.sac.org.co



El Sistema de Certificación Florverde regula actividades desde la siembra hasta la cosecha; su objetivo consiste en minimizar el uso de agroquímicos, proteger los derechos de los trabajadores, promover la calidad de los productos y la responsabilidad administrativa.



Asohofrucol

Esta organización nacional de carácter gremial, fundada en 1995, cuenta con cerca de 43 mil productores asociados en el país y administra los recursos del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola.

Así mismo, coordina y promueve la investigación científica del subsector.





Arriba, el Gerente General de Asohfrucol, Álvaro Ernesto Palacio Peláez.
Abajo, productores hortifrutícolas del departamento de Boyacá.



C

olombia es uno de los mayores productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas y medicinales de la región andina. Su variedad de climas, su inmensa riqueza de tierras y fuentes hídricas lo convierten en un país con grandes oportunidades en la industria agrícola. Por ello y con el fin de fortalecer y dinamizar el subsector de las frutas y hortalizas se fundó en 1995 la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol, como una organización gremial y agroempresarial que representa los intereses de los productores colombianos de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos, plantas aromáticas, especias o medicinales.

Desde 1996, el gremio administra el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola –FNFH– y desde 2012 lleva a cabo el Plan Nacional Hortifrutícola 2012-2022 (en la actualidad, el proyecto más importante y estratégico que ejecuta Asohofrucol) y por contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, tiene a su cargo el recaudo de la contribución parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola. Al mismo tiempo es responsable de la inversión de estos recursos en planes, programas y proyectos para el beneficio del subsector.

Asohofrucol es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro que agremia a 43.124 productores vinculados a la producción y comercialización de frutas y hortalizas. La asociación está conformada orgánicamente por 18 comités departamentales, con una junta directiva nacional, elegida por 18 comités en una asamblea nacional, que se encarga de direccionar, desde su sede central en Bogotá, las políticas para el desarrollo de sector hortifrutícola colombiano. La Agremiación se encuentra en proceso de constituirse como Empresa Prestadora de Servicios de Extensión Agropecuaria- EPSEA; adicionalmente cuenta con tres certificaciones de estándar internacional, como son, ISO 9001 versión 2018

(Sistema de Gestión de Calidad – SGC), la norma ISO 14001, versión 2018 (Sistema de Gestión Ambiental, – SGA–), la norma ISO 45001 versión 2018 (Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST) y la evaluación Norsok S-006 aprobada.

Los comités departamentales son la voz de los productores de cada uno de los 22 departamentos en los que tiene presencia la asociación. Su función principal está orientada al desarrollo de las organizaciones locales y regionales dentro de las cadenas productivas. Por medio de estos comités se ejecutan estrategias de desarrollo local y se formulan iniciativas que forman parte de los objetivos misionales de la organización, enfocados siempre a incrementar los rendimientos de producción, promover la agroindustria, cosechar alimentos más sanos para los consumidores y propiciar un comercio justo y rentable para los productores afiliados.

La fruticultura genera 745 mil empleos directos y 1.662 mil indirectos.

Asohofrucol maneja un presupuesto anual que supera los 21 mil millones de pesos, y atiende cada año a más de 17.000 productores, 12.000 de estos con recursos del FNFH y los demás con fuentes de financiación externa, distribuidos en 450 municipios de Colombia.

Los equipos de trabajo, en los 22 departamentos, están formados por especialistas y profesionales en ciencias agrícolas, económicas, administrativas, jurídicas y sociales. Cada uno de los profesionales se halla capacitado para ejecutar las actividades de los proyectos, acompañar de cerca a los agricultores y ofrecerles entrenamiento y asistencia técnica calificada.

El portafolio de productos sobre el que se desarrollan los proyectos de inversión y actividades gremiales posee 137 líneas productivas, segmentadas en 66 frutas y 71 hortalizas. Como complemento de ese trabajo, Asohofrucol apoya y coordina actividades para que mejoren la competitividad y productividad de los asociados. Para lograrlo,

Los comités departamentales son la voz de los productores de cada uno de los 22 departamentos en los que tiene presencia la asociación. Su función principal está orientada al desarrollo de las organizaciones locales y regionales dentro de las cadenas productivas





Cumbre de Minagricultura con los gremios, "Por un campo productivo, rentable y con oportunidad", realizada en el marco de Agroexpo.



III Congreso Nacional de Promoción al Consumo de Frutas y Hortalizas, organizado por Asohfrucol y financiado por el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola. Este evento contó con más de 900 asistentes y logró reunir a diferentes instituciones involucradas en crear políticas de alimentación saludable para la población.



IX Congreso Nacional Hortifrutícola realizado en Cartago, Valle del Cauca, el 23 de marzo de 2018. Este evento que contó con más de 500 asistentes, fue organizado por la Asociación Hortifrutícola de Colombia –Asohofrucol– y financiado por el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH). Esta versión del congreso tuvo por eslogan “Por una producción hortifrutícola organizada y en paz”, hizo referencia a la nueva era de este sector, en la que con el posconflicto se convierte en un jalonador de la economía nacional.

brinda capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los productores con el fin de mejorar sus capacidades técnicas, administrativas y comerciales. Promueve también la asociatividad, identifica mercados y desarrolla productos para atender la demanda internacional.

De igual manera, abre espacios de interacción en los que se promueve el intercambio de conocimientos y se propende por la apertura de mercados. Para ello organiza eventos y giras técnicas. Los eventos generan procesos de interacción con productores a través de congresos, seminarios y talleres que facilitan un mayor acercamiento entre los actores del sector. Las giras, que promocionan los productos a escala nacional y en el exterior, amplían las oportunidades y reciben actualización tecnológica.

Asohofrucol lleva capacitación a las fincas de los productores por medio de las Escuelas de Campo –ECAS



Asohofrucol lleva capacitación a las fincas de los productores por medio de las Escuelas de Campo –ECAS–, a través de las cuales miles de productores en todo el país han adquirido valiosos conocimientos para el mejoramiento del manejo técnico, socioempresarial y ambiental de sus agronegocios. La metodología ECAS consiste en desarrollar actividades de aprendizaje de acuerdo con las necesidades y problemas identificados por los agricultores, que son motivados y estimulados para desarrollar destrezas en el manejo de sus propios cultivos. La asociación, por medio de las ECAS aplica un proceso de formación vivencial e interactivo con un grupo de productores, que con la ayuda de un facilitador analizan e investigan de manera práctica sus cultivos, a fin de diagnosticar el estado de estos y establecer prioridades para lograr un mejor desempeño.



Visita de la delegación de la Autoridad Sanitaria de China en octubre de 2017, que tenía como objetivo acordar los requisitos para el ingreso del aguacate Hass colombiano a su país. Arriba, derecha, Congreso Internacional Citrícola, llevado a cabo en agosto de 2018 en la ciudad de Armenia, Quindío. El espacio académico de la actividad abordó una gran variedad de temas, como el movimiento de la bacteria asociada al HLB dentro de la planta; la citricultura y su relación con el sistema fitocuantenario, la clorosis variegada de los cítricos, y el monitoreo y control de *Diaphorina Citri* en Brasil, entre otros.





Estand de Asohfrucol y el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola en Agroexpo 2019, donde se realizó la promoción al consumo de frutas y hortalizas, además de una completa muestra comercial que contó con productos procedentes de diferentes departamentos del país.





Agroexpo 2019 sirvió como plataforma para el lanzamiento de Los amigos del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola. Los visitantes conocieron a cada uno de los personajes a través de juegos, bailes y representaciones teatrales. Arriba, derecha: participación de Asohofrucol-FNFH en el evento Mujer Montaña Colombia, realizado en la Cartagena, Bolívar, donde se promovió el consumo de frutas y hortalizas, además de resaltar su importancia para reducir el riesgo de adquirir enfermedades no transmisibles.



Otras actividades de intercambio de experiencias y conocimientos en comercialización, mercadeo y aspectos técnicos productivos entre cultivadores son los días de campo. Estos espacios contribuyen a adquirir y fortalecer aprendizajes asociativos teórico-prácticos en áreas de producción, transformación, empaque, etiquetado, poscosecha, transporte, logística, cadena de frío y buenas prácticas comerciales.

A través del Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola –PNFH–, el Programa de Transformación Productiva, en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y otras iniciativas institucionales de los sectores público y privado, se están interviniendo todos los eslabones de la cadena productiva del sector hortifrutícola con el ánimo de crear nuevas y mejores oportunidades para los productores y llevarlo a convertirse en un sector más próspero y competitivo, tanto en los mercados nacionales como internacionales.

Para mejorar las condiciones económicas y sociales de los productores hortifrutícolas colombianos y sus familias, Asohofrucol se proyecta a 2028 como un gremio nacional con enfoque agroempresarial, que brinda a los agentes públicos y privados vinculados al sector, los servicios necesarios y suficientes para lograr su óptimo desarrollo. 🦋

Consulte el caso completo en www.asohofrucol.com.co y www.sac.org.co

Augura

Entidad sin ánimo de lucro, fundada en 1963, durante más de 55 años ha jalonado el desarrollo social, económico y ambiental de las regiones productoras de banano tipo exportación en Colombia.





Comercializadoras y productores afiliados a Augura generan 25.000 empleos directos y 75.000 indirectos en toda la cadena productiva. Es un sector formal que respeta el derecho de asociación y sindicalización.



Augura, como entidad gremial, fue fundada en 1963 con el nombre de Asociación de Agricultores y Ganaderos de Urabá. En 1994, por la importancia que adquirió el gremio como interlocutor ante el Gobierno Nacional, se transformó en la Asociación de Bananeros de Colombia.

En 2003 estableció sede en Santa Marta e inició labores con el 50 % de los productores de banano en el departamento del Magdalena. En la actualidad, los afiliados a Augura son empresarios bananeros de las regiones de Urabá y Magdalena. Colombia tiene 50.685 hectáreas sembradas de banano para exportación; 35.123 en Urabá y 15.562 en Magdalena y Guajira, de las cuales el 72 % son propiedad de los afiliados a Augura. Las comercializadoras internacionales afiliadas, Unibán, Banacol y Probán, exportan el 55,4 % del total de banano que se produce en el país.

MEJORES PRÁCTICAS QUE HAN HECHO EXITOSA A AUGURA

Igualdad de los productores de banano

Para Augura, todos los productores y comercializadores de banano tienen la misma importancia. En Urabá existen afiliados con grandes extensiones de tierra sembradas en banano. Pero también hay afiliados muy pequeños en Magdalena, departamento caracterizado porque el 75 % de sus productores son propietarios de menos de veinte hectáreas.

Relación con los sindicatos

En los noventa, el EPL se desmovilizó en Urabá y gran parte de los reinsertados pasó a conformar la organización Sintrainagro, el sindicato más “maduro” del sector agrícola colombiano. La agroindustria bananera colombiana es ejemplo nacional e internacional en sindicalización, pues el 95 % de los trabajadores dedicados a la producción de banano de exportación se encuentran sindicalizados y el proceso de contratación colectiva implementado por las partes es el modelo más parecido a una negociación en el sector industrial. Augura actúa como coordinador y facilitador del proceso de negociación colectiva por parte de los productores bananeros con el sindicato.



El Congreso Técnico Bananero de Colombia, un encuentro académico y comercial que contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector bananero en el país.



Representación ante entes privados y públicos

Augura propone y coordina programas sociales y de desarrollo en su zona de influencia; promueve la investigación y transferencia de tecnología y gestiona ante entidades públicas y privadas los recursos que permiten mejorar los programas en el sector y las regiones productoras. Como consecuencia de este esfuerzo, construyó junto con el Gobierno Nacional la Política Internacional Bananera.

Denominación de origen

Augura se ha propuesto, en el mediano plazo, posicionar la denominación de origen que permitirá unificar globalmente la marca “Banano Colombiano”.

Innovación

Augura, siempre atenta a las innovaciones, se compara de forma constante con sectores bananeros de otros países para determinar cómo está el sector en Colombia y así, con el respeto por los derechos laborales y la adopción de certificaciones de protección del medio ambiente, competir con calidad en mercados que requieren banano tipo exportación.

Formación dual

Augura, consciente de la importancia de iniciar un relevo generacional en la mano de obra del sector bananero, que permita en el mediano plazo contar con personal calificado para la producción de banano, diseñó con el SENA el programa de formación dual según la metodología Aprender Haciendo. Al final, el aprendiz obtiene un diploma y un contrato laboral indefinido con un ingreso promedio de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Retos importantes que recientemente ha afrontado Augura

La productividad de banano en Colombia está por debajo de otros países de la región. Un reto importante es mejorar la productividad sin extender la frontera agrícola de siem-

bra de banano. El objetivo es alcanzar una productividad de 2.500 cajas por hectárea/año. Se necesita generar un crecimiento por vía de productividad con la misma cantidad de tierra cultivable.

Importancia de Augura para la economía regional y nacional

El sector bananero ocupa el tercer puesto en aporte económico del sector agrario, después del café y las flores, y Augura es el principal gremio del sector bananero de exportación en Colombia. Sus afiliados representan el 98 %

de las hectáreas sembradas de este producto en el Urabá antioqueño y el 50 % de las hectáreas del departamento del Magdalena; a su vez, están asociados a las principales comercializadoras nacionales, Unibán y Banacol.

El sector bananero genera en la región de Urabá 22.000 empleos directos con los mejores salarios del sector agrícola colombiano y más de 100.000 indirectos. En la región del Magdalena, 8.000 directos y alrededor de 24.000 indirectos. La asociación interactúa de forma permanente con los diferentes sindicatos de trabajadores (Sintravelaba, Sinaltraifruit, Sintraexpoban y Sintrainagro) que tienen afiliados a más de 20.000 trabajadores.

Augura se financia con los aportes de productores y comercializadores. El gremio recibe un valor fijo por cada caja de banano que se exporta. Así mismo, de forma conjunta con las comercializadoras, cumple la normatividad nacional e internacional y de esta manera, el sector está certificado en Global Gap, Rainforest Alliance, SA8000, Fairtrade, Tesco Nature's Choice, US GAP e ISO 140001.

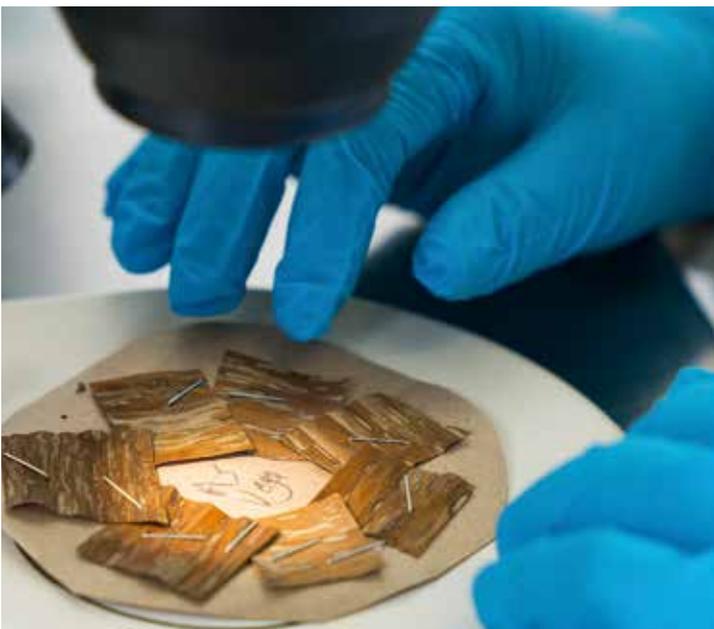
Por otro lado, Augura cumple un papel importante como organización gremial, ya que genera nuevas propuestas para beneficiar a los productores, comercializadores y, en general, a la población de Urabá y Magdalena. Una de sus principales propuestas es construir un sistema portuario con participación estatal que, en el caso de Urabá, se debe levantar en Puerto Antioquia, para que puedan arribar de forma directa los barcos de gran calado, propiedad de las navieras, dado que en la actualidad el sistema portuario es eficaz y eficiente, pero artesanal,

Augura es el principal gremio del sector bananero de exportación en Colombia. Sus afiliados representan el 98 % de las hectáreas sembradas de este producto en el Urabá antioqueño y el 50 % de las hectáreas del departamento del Magdalena





El Centro de Investigaciones Cenibanano realiza investigación aplicada en la búsqueda de tecnologías y buenas prácticas que mejoren el desempeño productivo y ambiental en las fincas.





Para Augura no existe distinción entre sus afiliados. Así, propietarios de pequeñas y de grandes extensiones de tierra son iguales ante el gremio, que se ha encargado de fomentar la equidad entre sus afiliados sin importar el tamaño de sus tierras o la cantidad de exportaciones.





En 2018 el sector bananero colombiano exportó 101.4 millones de cajas, el 78 % se realizó a través de comercializadoras y productores afiliados, siendo la Unión Europea el principal mercado con el 65 %.

y se mantiene mediante una concesión operada por entes privados donde el Estado no participa.

De la misma forma, Augura manifiesta que el futuro de Colombia, desde el punto de vista de la exportación, está en Urabá. Por tal razón promueve, ante el Gobierno Nacional, la propuesta de exportar por Urabá las mercancías del centro del país, teniendo en cuenta que el 62 % del PIB de Colombia es producido en Bogotá, Cundinamarca, el Eje Cafetero y Antioquia, y que estos lugares están más cerca de Puerto Antioquia (Urabá) que de Buenaventura. Con esta propuesta, la distancia se acortaría alrededor de 200 kilómetros, lo cual disminuiría los costos de transporte.

Aporte de Augura como agroindustria al desarrollo de mejores prácticas en su sector industrial

Cenibanano cuenta con un laboratorio para el desarrollo de investigaciones sobre el manejo y control del hongo causante de la sigatoka negra; además, trabaja en la prevención de la entrada al país de patógenos exóticos .

Valor social y ambiental que aporta Augura

Augura está comprometida con el bienestar y desarrollo de las comunidades y regiones de su zona de influencia. Adelanta, en trabajo conjunto con las fundaciones sociales del sector y corporaciones de comercio justo, una política social traducida en programas de vivienda, salud, educación, recreación y deporte, saneamiento básico, construcción de obras de infraestructura y empleo.

Con respecto al medio ambiente, y como una actividad de responsabilidad social empresarial, Augura y sus afiliados ejecuta en Urabá el proyecto Relimpia, con el fin de adecuar los principales afluentes de la cuenca del río León y sus caños colectores, con el objetivo de contribuir al control de las inundaciones de los principales centros urbanos del Eje Bananero. Aporte en su totalidad del sector bananero. 🌿

Consulte el caso completo en www.augura.com.co
y www.sac.org.co

Fedearroz

- ▲ Por medio del liderazgo, responsabilidad e innovación, la Federación Nacional de Arroceros (Fedearroz) ha avanzado en el camino hacia la competitividad en el sector, con la garantía de una mayor eficiencia económica para toda la cadena productiva.





La Federación Nacional de Arroceros, una asociación de carácter gremial y nacional, compuesta por los productores de arroz afiliados a ella, ha sido el pilar fundamental para miles de agricultores a lo largo y ancho del país, que han recibido beneficios para su bienestar y calidad de vida.



En Colombia, el arroz es un alimento fundamental de la canasta familiar, y uno de los productos con mayor área cultivada en el país (aproximadamente 500.000 hectáreas) y una producción de no menos de tres millones de toneladas al año. El arroz hace presencia en 215 municipios de 23 departamentos en Colombia: los principales son Casanare, Meta, Tolima y Huila.

Este sector, caracterizado por su planeación, responsabilidad y liderazgo en la superación de las barreras presentadas a escala nacional e internacional, es representado por la Federación Nacional de Arroceros (Fedearroz).

Fedearroz nació en 1947. Es un gremio sin ánimo de lucro, que se ha consolidado a lo largo de los años como una de las empresas más importantes en el sector agrícola colombiano.

Fedearroz como gremio

Su misión como gremio ha permitido agrupar, defender y fortalecer a los productores arroceros del país, a través del trabajo conjunto con el Ministerio de Agricultura y de la gestión ante los diferentes ministerios y entes gubernamentales para evitar importaciones innecesarias y minimizar el impacto que tienen sobre el sector productivo las que sean autorizadas.

También ejerce liderazgo en la investigación y transferencia técnico-científica con el fin de lograr la más alta competitividad del sector, mediante alternativas que mejoren la productividad. Para ello cuenta con cuatro centros de investigación ubicados en las principales zonas arroceras y más de 130 profesionales de diferentes disciplinas que trabajan directamente con el sector productivo.

En el proceso de investigación ha enfocado sus esfuerzos en suelos, administración del recurso hídrico, cambio climático y estudios económicos. Una de las líneas más fuertes es la generación de variedades genéticamente su-

periores con adaptabilidad ambiental, lo que ha convertido a Fedearroz en un referente de la investigación nacional e internacional en el área de genética agrícola.

También ha sido líder en la inserción de los productores arroceros en la cadena de valor del sector, mediante el apoyo a la participación de estos en el procesamiento del arroz *paddy* verde y la comercialización de su arroz blanco directamente con los consumidores. Para ello ofrece el servicio de maquila en las plantas de secado, almacenamiento y trilla ubicadas en Pore (Casanare), Puerto López (Meta), Valledupar (Cesar) y El Espinal (Tolima), esta última en construcción. La iniciativa ha permitido el aumento de los ingresos de los productores arroceros y la mejora en la calidad del producto que recibe el consumidor.

La iniciativa ha permitido el aumento de los ingresos de los productores arroceros y la mejora en la calidad del producto que recibe el consumidor.

Fedearroz como empresa

Fedearroz tiene presencia en todo el país arrocerero a través de 20 seccionales y 17 puntos de servicio. Hoy en día posee también tres plantas productoras de semilla certificada y la planta de producción de insumos agrícolas y pecuarios –Agroz S. A.

Gracias a esta moderna infraestructura, Fedearroz ofrece 55 registros de productos para la protección de cultivos y 32 de sanidad animal, manufacturados con la más alta calidad y certificaciones de ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BPM y BASC. Este emprendimiento ha logrado la disminución sensible de los precios de los insumos para los agricultores colombianos.

Por otro lado, la evolución de Fedearroz a través del tiempo la ha posicionado como la más importante productora de semilla certificada de arroz, gracias a lo cual provee no menos del 30 % de la semilla que necesita el sector por medio de tres plantas ubicadas estratégicamente en el país arrocerero.

Fedearroz
 provee insumos,
 promueve investigación,
 desarrolla
 infraestructura
 y facilita
 el procesamiento
 y comercialización
 del grano





La administración de los recursos provenientes de las subastas públicas de los derechos de importación de arroz, con el aval del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ha permitido financiar maquinaria para el agricultor, apoyar el mejoramiento de la infraestructura del cultivador y la contratación de asesores técnicos, entre otros.





El ser humano es el corazón del arroz

La organización e infraestructura de Fedearroz le han permitido, en sus 72 años de existencia, convertir la actividad arrocera del país en un polo de desarrollo y generación de empleo, que aporta dinamismo a la economía de Colombia, teniendo como eje al ser humano.

La premisa señala que, al contar con personas preparadas, capaces y motivadas, el futuro será promisorio y el crecimiento personal, industrial y nacional se logrará con creces. “Nuestra promesa de valor para el productor nos convierte en un sastre del agro colombiano, dedicado y consagrado a hacerle a cada agricultor su traje a la medida, ya que Fedearroz pone a su disposición una amplia gama de servicios ajustados a las necesidades de cada

productor arrocero del país”, afirma Rafael Hernández Lozano, gerente general de Fedearroz.

La labor científica ha sido fundamental en el desarrollo del sector arrocero en Colombia, y por eso Fedearroz lidera las investigaciones en las áreas de genética, cambio climático, impacto ambiental, suelos, agua, labores agronómicas y aspectos sociales. Anualmente Fedearroz desarrolla cerca de 300 proyectos, la mayoría de manera directa, pero también en cooperación con la academia. Toda esta labor ha hecho que en los últimos veinte años Fedearroz haya liberado 25 variedades de arroz que responden a los requerimientos de los agricultores.

Los recursos para la investigación provienen de la actividad que desarrolla como administradora del Fondo Na-



La Federación Nacional de Arroceros, con recursos del Fondo Nacional del Arroz, lleva a cabo experimentación permanente para asesorar a los agricultores en materia de malezas, enfermedades, manejo de suelos, riego, plagas y obtención de nuevas variedades, entre otros aspectos.





La institución hace presencia nacional a través de sus veinte seccionales, dieciséis puntos de servicio, tres plantas de producción de semillas certificadas, una planta de productos agroquímicos, cuatro centros de investigación, un centro de multiplicación de semillas genéticas y básicas, así como dos plantas de secado, almacenamiento y trilla.

cional del Arroz; la información obtenida se suministra a los agricultores por medio de un sistema de asistencia técnica, robusto e innovador, que forma parte del Programa de Adopción Masiva de Tecnología, AMTEC, implementado desde 2012.

Según la federación, los agricultores que lo aplican han obtenido un aumento de la productividad de hasta 1,4 toneladas por hectárea y una reducción de costos de producción en promedio del 30 %, con lo cual, en algunos lotes, el valor de la tonelada producida de arroz es competitivo frente al de Estados Unidos.

Además, la federación cuenta con una red de estaciones meteorológicas situadas en zonas de cultivos, que aportan información fundamental para el programa de Análisis de Cambio Climático.

Por el mercado internacional

Tras siete décadas de exitosa labor en Colombia, Fedearroz tiene como meta convertir al país en exportador, para lo cual ha iniciado estudios junto con el Mi-

nisterio de Agricultura y Desarrollo Rural, en busca de nichos de mercado en el exterior. Mientras tanto, en el interior se trabaja para optimizar los costos de producción de manera que, en corto tiempo, Colombia pueda formar parte de los países que compiten por los mercados internacionales.

Con el propósito de ser competitivos y alcanzar la meta de convertir a Colombia en un país exportador de arroz, Fedearroz trabaja para que en no menos del 80 % del área cultivada, la producción del grano tenga costos inferiores al valor de importación del grano con cáscara procedente de Estados Unidos.

El objetivo es hacer prevalecer esta actividad, la cual aporta de manera decisiva a garantizar la seguridad alimentaria de cerca de cincuenta millones de colombianos, pero también para lograr que el producto trascienda las fronteras de Colombia y su mercado crezca. Por qué no decirlo así: crezca como arroz. 🌱

Consulte el caso completo en www.fedearroz.com.co
y www.sac.org.co



El componente más importante en la producción agrícola lo representa la semilla. El proceso para obtener una semilla de alta calidad genética implica un adecuado seguimiento técnico que le garantice al productor las características implícitas en la variedad seleccionada para su siembra.



Fedecafé

▲ La Federación Nacional de Cafeteros ha logrado posicionar la cultura cafetera colombiana en todo el mundo, para beneficio de los cultivadores locales del grano. Ahora trabaja en garantizar el futuro de 540.000 caficultores que se enfrentan a la reducción del precio de su producto.





El café de Colombia proviene de más de 540.000 pequeñas familias de cafeteros organizadas en la Federación Nacional de Cafeteros y que han aprobado normas de calidad para la exportación. Café de Colombia está protegido como Denominación de Origen, Marca de Certificación o Indicación Geográfica Protegida en decenas de países.



Desde hace más de noventa años, la Federación Nacional de Cafeteros ha sido la principal promotora de la cultura cafetera en Colombia y en todo el mundo. Creada en 1927, ha logrado desarrollar estrategias de promoción, canalizar recursos, impulsar la investigación del grano y, más importante aún, organizar a caficultores de todos los tamaños y condiciones alrededor de políticas para mejorar sus condiciones económicas y sociales.

Gracias al trabajo de esta organización, el país se ha posicionado como referente global en el cultivo de café suave y se ha puesto en el centro de una actividad que gira alrededor de pequeños productores y no de grandes empresarios. De hecho, el 95 % de los más de 540.000 cafeteros que hay actualmente tiene menos de cinco hectáreas de cultivo, mientras que apenas el 5 % restante corresponde a productores grandes y medianos.

En este momento, la federación agrupa a 360.000 caficultores que, como característica común, tienen cultivos de más de media hectárea y al menos 1.500 árboles sembrados. Una cifra que no presenta grandes variaciones, pues Colombia es el único país de América Latina que cultiva café durante todo el año, algo distinto a lo que pasa con productos como el algodón, el sorgo o el arroz, que tienen ciclos de seis meses entre siembra y cosecha.

El éxito de la labor que realiza la Federación Nacional de Cafeteros se ha venido construyendo desde 1927 y tiene sus bases en varias iniciativas que, con el paso de los años, han consolidado sus objetivos de forma acertada. Entre estas se destacan el Fondo Nacional del Café (FoNC), el Sistema de Información Cafetera (SICA) y el Centro Nacional de Investigaciones del Café (Genicafé).

Inicialmente, el FoNC se encarga de gestionar los recursos que proceden del sector cafetero a través de la contribución de los mismos cultivadores, que pagan seis centavos de dólar por cada libra que exporten. Con este

dinero, el fondo financia los bienes y servicios públicos cafeteros proveídos por la federación, como promocionar el café de Colombia, garantizar la compra de la cosecha (Garantía de Compra), llevar a cabo la investigación científica y poner a disposición de los caficultores el servicio de extensión técnica.

El manejo del Fondo es responsabilidad de la federación, pero según lineamientos concertados con el Gobierno Nacional, mediante un contrato de administración y por medio de los ministros de Hacienda, Agricultura, Comercio y el director de Planeación Nacional.

El fondo también brinda la garantía a los caficultores de que sus granos cuentan con un precio de referencia que les permite conocer de antemano cuánto dinero recibirán en sus 530 puntos de compra. Eso sí, los productores no están “amarrados” a esta propuesta y pueden vender su café a compradores privados si lo desean. Esto termina por brindarle competitividad al mercado.

Esta labor es complementada por el Sistema de Información Cafetera (SICA), que reúne y georreferencia la información de los lugares donde se produce café, desde fincas hasta pequeños lotes. Gracias a esta base de datos, formada por más de 1.900.000 lotes cafeteros, la federación puede entender la caficultura

del país, conocer su estado, analizar los comportamientos y dinámicas de los cultivos y los resultados de las prácticas de los productores, casi en tiempo real.

El SICA, parte fundamental del Servicio de Extensión de la organización, cuenta con más de 1.000 extensionistas que realizan visitas a fincas y hacen transferencia de tecnología. A través de este programa, además de darles recomendaciones técnicas a los colaboradores, la federación contribuye al bienestar del productor, su familia y su entorno.

Finalmente, la federación realiza proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico en Genicafé, un centro de investigación que cuenta con cerca de 200

La Federación Nacional de Cafeteros tiene un claro compromiso y visión de desarrollo social, cuyo eje se denomina Sostenibilidad en Acción





La Federación Nacional de Cafeteros actúa en diversos frentes para alcanzar su objetivo de elevar la calidad de vida de los cafeteros colombianos. Su principal labor es la de hacer una efectiva representación gremial y defender los intereses de los productores, tanto en Colombia como en el exterior.





El Sistema de Información Cafetera, SICA, está conformado por una base de datos dinámica y georreferenciada, de cobertura nacional, a la que se accede a través de internet para actualizar, consultar, analizar, modelar, visualizar datos geoespaciales de información básica de productores, fincas y lotes cafeteros del país. Se convierte en la herramienta de información estratégica para el diseño, formulación, trazado y seguimiento de políticas de competitividad y sostenibilidad de la caficultura colombiana.

colaboradores, tiene ochenta años de trabajo y es referente mundial en el desarrollo de nuevas técnicas de producción y comercialización del grano. A través de sus investigaciones ha logrado obtener variedades de café de porte bajo y resistentes a enfermedades además de mejorar densidades de siembra por hectárea y disminuir la edad de los cultivos.

Retos con aroma

La producción colombiana de café ronda los 14 millones de sacos de 60 kilogramos al año. El país toma cerca de 1,8 millones de sacos para el consumo interno y el resto lo exporta a 130 destinos en todas partes del planeta. En este caso, la federación adquiere el grano a 540.000 productores en 530 puntos autorizados; luego lo almacena en 18 bodegas, lo pasa a 12 trilladoras y entrega el producto listo para exportación en tres puertos.

Los compradores del grano en el exterior se encargan de tostarlo y distribuirlo a los usuarios finales en tiendas especializadas, cadenas de cafeterías y supermercados. El café suele tostarse en el lugar de destino pues así se preserva mucho mejor su calidad.

La base para toda esta cadena de valor comienza en las 887.000 hectáreas que, en 2018, destinaba Colombia para sembrar el grano. Ahora bien, aunque considerable, este terreno muestra una reducción de más de 64.000 hectáreas en comparación con 2014, una extensión similar a la que tiene la ciudad de Armenia, en Quindío.

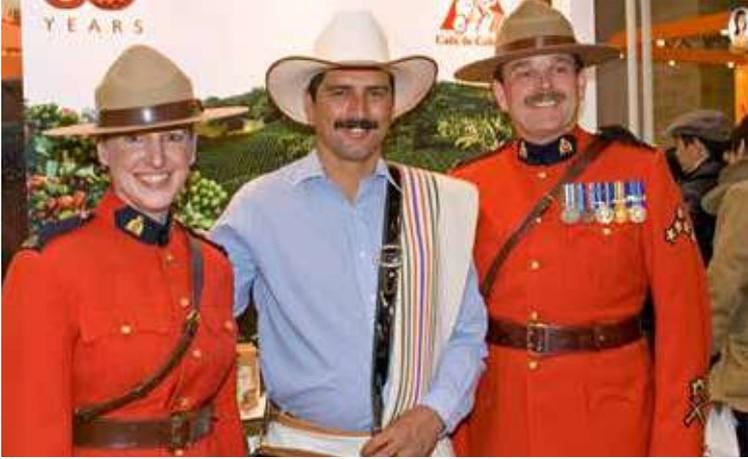
La progresiva disminución del área sembrada en los últimos años se ha debido a diversos factores, como la creciente urbanización del país, con la consecuente migración de poblaciones rurales; la volatilidad de los precios internacionales del café; el aumento en los costos de producción –como la mano de obra–, el tránsito hacia otros cultivos y la transformación de algunas regiones en centros de turismo, que en su conjunto han propiciado la disminución de áreas destinadas al café.





Los programas de investigación y transferencia están dirigidos a generar tecnologías relevantes y de fácil implementación por parte de los productores de café colombianos. Más de medio millón de cafeteros tiene acceso al servicio de Garantía de Compra, viable gracias a la comercialización de café por parte de la federación.





Como personaje y como marca, Juan Valdez se ha convertido en un hito publicitario y de reconocimiento, puesto que pocas marcas impulsadas y desarrolladas por productores agrícolas han alcanzado niveles similares de difusión y reconocimiento.

Justamente, en septiembre 2018 el Fondo Nacional del Café se encargó de canalizar recursos por más de 100.000 millones de pesos que el Gobierno Nacional destinó para subsidiar a 540.000 familias que viven del café. En ese momento, el precio internacional del grano cayó por debajo de un dólar, por lo que el precio interno de compra quedó debajo del costo de producción.

Para afrontar las dificultades, la federación ha trazado el plan estratégico 2017-2027, que propone el desarrollo sostenible de la caficultura colombiana a partir de cuatro pilares: (1) contar con una actividad productiva competitiva y rentable, que (2) brinde bienestar social a los productores y sus familias, (3) sea sostenible con el medio ambiente, y (4) tenga el respaldo de una organización gremial

fuerte y unida, en todo momento alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La federación también seguirá impulsando la tecnificación en los cultivos de los cafeteros para fortalecer su productividad y mejorar su ingreso bruto y su rentabilidad final. Entre otras prácticas, la organización promueve que los agricultores seleccionen la variedad correcta; estén seguros del origen de los árboles jóvenes que van a sembrar y de su procedencia; siembren o renueven en las épocas correctas; tengan la densidad de siembra óptima; manejen ciclos de renovación para tener edades promedio bajas; corrijan la acidez de los suelos, y brinden la nutrición y luminosidad adecuadas al cafetal. ☘





Los caficultores que participan en el Congreso Nacional de Cafeteros cada año, representantes legítimos de 540 mil familias colombianas, evalúan los resultados del año que finaliza y trazan las metas del siguiente.

Café de valor agregado

- * La Federación Nacional de Cafeteros cuenta con una estrategia de productos que implementan algún valor agregado, para elevar sus ingresos y llegar de forma más directa al usuario final. Incluye tres unidades de negocio: los cafés especiales, la fábrica de café liofilizado Buencafé, y la marca y cadena de tiendas Juan Valdez. La primera comercializa el grano por origen, por preparación y por sostenibilidad. La fábrica de café liofilizado Buencafé, por su parte, con una inversión de 100 millones de dólares, comercializa café soluble y extracto de café en más de 63 países.
- * Finalmente, la Promotora de Café Colombia (Procafecol S. A.) ofrece a los consumidores café preparado de la marca Juan Valdez. Además de contar con 132 tiendas en 13 países y 313 en Colombia, opera en el canal institucional (291 clientes entre hoteles, restaurantes, aerolíneas, etc.) y en el canal al detal, con 6.895 puntos en el mundo y 922 en Colombia, en tiendas especializadas y supermercados.

Consulte el caso completo en www.federaciondecafeteros.org
y www.sac.org.co

Fedepalma

▲ La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma) existe para apoyar a los palmicultores, defender sus intereses y orientarlos para el logro de la competitividad de la agroindustria de la palma de aceite, que promueve el progreso y el bienestar y transforma la calidad de vida de las comunidades rurales que la acogen.





Fedepalma ha construido y ejerce su capacidad de influir sobre instancias decisorias para el establecimiento y ejecución de las políticas sectoriales propuestas y vigentes, especialmente en materias económica, ambiental y social.



La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, existe para apoyar a los palmicultores, defender sus intereses y orientarlos para el logro de la competitividad de la agroindustria de la palma de aceite, actividad económica que promueve el progreso y el bienestar, al tiempo que transforma la calidad de vida de las comunidades rurales que la acogen.

Fedepalma fue creada el 26 de octubre de 1962 como organización de derecho privado sin ánimo de lucro, constituida por pequeños, medianos y grandes cultivadores de palma de aceite. Sus objetivos esenciales son defender los intereses de los agremiados; apoyarlos con investigación, innovación y desarrollo; proveerles conocimiento científico e información técnica y económica relevantes, y trazar políticas en beneficio del sector.

En la vida institucional de Fedepalma se pueden destacar tres periodos. En el primero (1962-1989), se consolidó la agremiación, se inició la sustitución de las importaciones de diversos aceites y se le abrió mercado al aceite que se produce en Colombia. El cultivo de la palma africana se vigorizó. El Gobierno Nacional estableció planes para expandir la siembra y la producción, además de mejorar la comercialización con el apoyo de Fedepalma y la participación de entidades como el Ministerio de Agricultura, el Departamento Nacional de Planeación, el Instituto de Fomento Algodonero (IFA) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

El segundo periodo (1990-2010) se caracterizó por la búsqueda de nuevos mercados para exportar el aceite y sus derivados. Con esa mira, en 1991 se creó C.I. Acepalma S. A., entidad especializada en la comercialización internacional

del aceite de palma. También inició la investigación sistemática para combatir la pudrición del cogollo (PC), enfermedad que ataca a esta oleaginosa (y es uno de los muchos problemas fitosanitarios que la afectan), esfuerzo que cristalizó con la creación, también en 1991, de la Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma, de carácter científico y técnico, sin fines de lucro.

Así mismo, se impulsó la configuración de la parafiscalidad palmera como instrumento sólido del desarrollo palmero: en primer lugar, se organizó el Fondo de Fomento Palmero (FFP), cuyos recursos han estado orientados a proveer bienes públicos sectoriales prioritarios; por otra parte, se creó el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones (FEP Palmero), que contribuye a equilibrar los precios de los productores por sus ventas a distintos mercados y a generar un ingreso remunerativo y estable.

En el tercer periodo, de 2010-2019, se afianzó la internacionalización y el desarrollo del sector palmero colombiano, cuya dinámica está ligada a las condiciones y tendencias de los mercados internacionales. Se avanzó, además, en el fortalecimiento de la cadena de valor de la palma de aceite, integrando un creciente número de palmeros a la obtención de derivados del aceite de palma, mediante el Programa Nacional de Biodiésel de Palma.

En sus casi seis décadas de existencia, Fedepalma ha logrado organizar a los palmicultores y fijar el rumbo de la agroindustria del aceite de palma en Colombia, lo que la ha llevado a posicionarse como uno de los sectores agropecuarios líderes en el país. La palma de aceite es el segundo

Los objetivos esenciales de Fedepalma son defender los intereses de los agremiados; apoyarlos con investigación, innovación y desarrollo; proveerles conocimiento científico e información técnica y económica relevantes, y trazar políticas en beneficio del sector





El Campo Experimental Palmar de la Sierra, de Cenipalma, contribuye a la solución de los diferentes problemas de la agroindustria en las regiones. La agremiación cuenta con campos experimentales en las zonas palmeras del país, donde Cenipalma desarrolla e implementa sus procesos de investigación y extensión.



cultivo permanente en área sembrada: más de 540.000 hectáreas plantadas (en 1962 había apenas 5.000 hectáreas), por más de 6.000 productores en 160 municipios de 21 departamentos, que generan alrededor de 180.000 puestos de trabajo.

En cuanto a la producción de aceite de palma crudo, existen 68 plantas extractoras. De 15.000 toneladas por año en la década de 1960, la producción pasó a 1,5 millones de toneladas en 2019, y la expectativa de Fedepalma a corto plazo es la producción de más de dos millones anuales de toneladas de aceite. El valor estimado de las ventas en 2019 fue de 890 millones de dólares (3,1 billones de pesos). Esto representa una participación de 7,1 % del PIB agrícola nacional. En 2017 y 2019 fue el cuarto renglón agrícola de exportación y el segundo con mayor aporte al crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios y de alimentos y bebidas.

La esencia del quehacer de Fedepalma está en el cultivador como eslabón primario, y la federación ha consolidado a lo largo de su historia la capacidad de convocar al heterogéneo grupo de productores colombianos y organizarlo en torno de las causas comunes que los guían como gremio.

La organización del sector ha estado ligada en gran medida a la articulación de los núcleos palmeros, conformados por una empresa “ancla”, función que, en la mayoría de casos, cumplen las empresas que cuentan con planta extractora y proveedores de frutos. Alrededor de estas organizaciones se tejen relaciones de suministro y de prestación de asistencia técnica, acceso a insumos y distintos tipos de servicios que contribuyen a mejorar las condiciones de productividad y sostenibilidad de los productores.

Una de las principales causas comunes que han guiado al gremio es su interés y compromiso con la ciencia, la

tecnología y la innovación. Así lo muestran la creación de Cenipalma y la destinación de recursos para el desarrollo tecnológico, ámbito al cual el sector ha dedicado históricamente alrededor de 70 % del total de su inversión, con una visión de largo plazo que ha venido dando réditos. Pocos gremios productivos en el país han hecho una apuesta de esta magnitud, lo cual es digno de resaltar.

Por otra parte, el gremio palmero aún esfuerzos alrededor de la consolidación de la sostenibilidad como base de su desarrollo. Colombia es un caso especial a escala mundial en cuanto a la producción de aceite de palma, dada la manera particular como ha proliferado el cultivo en el territorio nacional. Y si bien existen las condiciones de país que han propiciado este crecimiento sostenible, también hay que decir que la federación ha tenido una postura y un discurso consistentes a lo largo del tiempo, al orientar a los palmicultores a hacer las cosas bien, en términos productivos, ambientales y sociales.

Este enfoque ha dado resultados positivos, a saber: el mínimo porcentaje de deforestación asociado al cultivo; la protección de la biodiversidad y las distintas prácticas para el uso eficiente de los recursos, en lo ambiental; el impulso a los negocios inclusivos y la alta generación de empleo formal, en lo social, por mencionar algunos.

Ilustra esto último el grado de formalidad del empleo palmero, que es de 82 %, lo que contrasta con la alta informalidad del empleo rural, el cual bordea el 86 %. Estas condiciones le permiten al sector palmero colombiano sustentar su estrategia de diferenciación y posicionamiento, que se ha fortalecido con el tiempo y ha llevado a poner en marcha el Programa de Aceite de Palma Sostenible de Colombia.

La esencia de Fedepalma en torno del cultivador como eslabón primario ha mantenido la decisión gremial de pro-

Una de las principales causas comunes que han guiado al gremio es su interés y compromiso con la ciencia, la tecnología y la innovación. Así lo muestran la creación de Cenipalma y la destinación de recursos para el desarrollo tecnológico





El Centro de Información y Documentación palmero (CID) sirve para tomar decisiones documentadas a investigadores, especialistas, profesionales, técnicos, empresarios, productores, estudiantes y personas interesadas en la agroindustria de la palma de aceite adquieran mayores conocimientos.



piciar el fortalecimiento institucional empresarial en los demás eslabones de la cadena. Esto sucedió, por ejemplo, tras la desaparición de Fecolgrasas, entidad que agremiaba a los industriales de aceites y grasas, ante lo cual Fedepalma propendió por que estos empresarios perseveraran en su organización, y favoreció con ello la constitución de lo que hoy es Asograsas.

De igual manera, frente a la dinámica creciente y el potencial de desarrollo del segmento de los biocombustibles, Fedepalma apoyó firmemente la iniciativa de constituir una organización propia de productores, tal como había ocurrido ya con la industria de los aceites alimenticios. Así nació y se fortaleció la Federación Nacional de Productores de Biocombustibles de Colombia, Fedebiocombustibles, la cual cuenta con dos cámaras, una encargada de lo relaciona-

do con el etanol, y la otra dedicada a los asuntos del biodiésel.

do con el etanol, y la otra dedicada a los asuntos del biodiésel.

Hoy en día Colombia cuenta con un Programa Nacional de Biodiésel de Palma que ha evolucionado gradualmente hasta alcanzar una mezcla del 10 % (B10), la cual habrá de continuar elevándose hasta el B20. Desde el principio del programa gubernamental de impulso a los biocombustibles, Fedepalma determinó acompañarlo, y esta conjunción de esfuerzos ha permitido cumplir importantes metas de la conversión de los combustibles.

En no pocos casos, Fedepalma ha desempeñado un papel fundamental en la defensa del gremio, con una vocería unificada ante el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y otros grupos de interés





Las juntas directivas de la federación, elegidas democráticamente, representan los intereses de los palmicultores presentes en las cuatro zonas palmeras del territorio nacional.



Uno de los mayores y más complejos retos para la federación ha sido lograr su consagración como organismo aglutinador de productores de diversas condiciones empresariales y económicas y con visiones disímiles, muchos de ellos integrados aguas abajo con productos alimenticios o no alimenticios, y con la industria del biodiésel.

Son innumerables los retos que tiene por delante esta agroindustria. Ellos brindan la perspectiva con que la federación continúa trabajando por informar y orientar a los productores para tener cultivos sanos, de alto rendimiento y sostenibles; por generar un entorno favorable para el desarrollo de los negocios palmeros, y por posicionar esta agroindustria y el aceite de palma a escalas nacional e internacional, por solo mencionar algunos.

Responder a tales retos y aprovechar las nuevas oportunidades requerirá que el sector siga trabajando unido, con solidaridad y con la orientación y el apoyo de una institucionalidad fortalecida y al servicio de los productores. 

Consulte el caso completo en www.fedepalma.org
y www.sac.org.co

Fenavi

▲ Representa al sector avícola colombiano, propende por el desarrollo de la industria avícola, protege y defiende los intereses de los avicultores, solicita la atención y protección del Estado cuando la producción avícola lo necesite y administra los recursos del Fondo Nacional Avícola, Fonav.





Para Fenavi, la producción sostenible avícola se desarrolla al amparo de una gestión empresarial transparente y ética, que integra y garantiza el equilibrio en sistemas productivos económicamente viables, ambientalmente racionales y socialmente responsables en armonía con los grupos de interés.



La Federación Nacional de Avicultores de Colombia –Fenavi–, fue creada el 10 de agosto de 1983. Nació de la unión de cuatro agremiaciones que se encargaban de defender los intereses de los principales eslabones de la cadena avícola colombiana: Fenavi, Incubar, Asohuevo y Propollo, que al identificar los intereses sectoriales compartidos decidieron integrarse en un único y fortalecido gremio para representar de forma exclusiva al sector avícola colombiano.

Así, en 1994 el gremio propuso la idea de presentar un proyecto de ley para impulsar el fomento avícola en Colombia, dar sustento a la agremiación y financiar diversos programas del sector. Como resultado de la iniciativa, el Congreso promulgó la Ley 117 por medio de la cual se creó la cuota de Fomento Avícola y se dictaron las normas sobre su recaudo y administración. Con el producto de esta cuota se conformó una cuenta especial denominada Fondo Nacional Avícola, Fonav.

Desde entonces, este fondo es empleado de forma exclusiva en el financiamiento de programas de investigación y transferencia de tecnología, asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y estudios económicos, acopio y difusión de información, prestación de servicios a la actividad avicultora, fomento al consumo y exportaciones, asistencia técnica y capacitación a pequeños avicultores, entre otras.

Para cumplir su misión en beneficio del sector avícola, Fenavi desarrolla su acción a través de una serie de programas estratégicos.

Programa Ambiental

Promueve el crecimiento del sector a través de una producción sostenible, que integre el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio am-

biente y el bienestar de la comunidad reforzando siempre la importancia del cumplimiento normativo y la mejora continua de prácticas productivas.

Programa Económico

Tiene a su cargo el diseño, dirección y realización de los estudios e investigaciones necesarios para el desarrollo, gestión e implementación de los programas, proyectos y políticas públicas sectoriales. También desarrolla los estudios e investigaciones que requiera el Fonav en las áreas económicas y en temas relevantes que demande el sector avícola. Además, lleva a cabo acciones de formación a pequeños y medianos avicultores con el fin de promover la competitividad del sector y el fortalecimiento del recurso humano de la industria avícola.

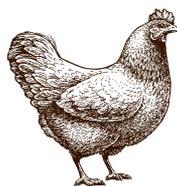
Programa Huevo

Fomenta el consumo de huevo en Colombia por medio de campañas con profesionales de la salud (nutricionistas, médicos, pediatras, etc.), así como de un trabajo conjunto con entidades públicas y privadas, a través de campañas educativas que cubren todo el territorio nacional con el fin de asegurar el consumo de huevo dentro de los planes de alimentación y nutrición de los colombianos.

Programa Pollo

Planea, diseña y ejecuta actividades encaminadas a fomentar el consumo de pollo, estudiar al consumidor colombiano, los mercados externos, y representar al subsector de pollo ante las autoridades que lo regulan.

La industria avícola es uno de los pocos sectores de la economía que ha mostrado resultados sorprendentes en cuanto a su crecimiento en los últimos años. En 2008, la producción avícola alcanzaba un poco más de 1,5 millones de toneladas de pollo y huevo, este año cerrará con una cifra superior a los 2,5 millones





Los recursos del Fonav se emplean de forma exclusiva en el financiamiento de programas de investigación y transferencia de tecnología, asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y estudios económicos, acopio y difusión de información, prestación de servicios a la actividad avícola, promoción de consumo y exportaciones y capacitación a pequeños avicultores, entre otras actividades.





Por medio de varios programas Fenavi presta asistencia técnica en temas sanitarios, sistemas de aseguramiento de calidad, requisitos normativos y mejoramiento de los estándares de ejecución sanitaria, mediante visitas a plantas de beneficio, expendios y canales de comercialización en todo el país.

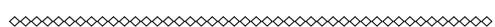
Programa Técnico

Se encarga de proporcionar el soporte técnico a todas las actividades sanitarias, ambientales y productivas en favor del sector avícola colombiano.

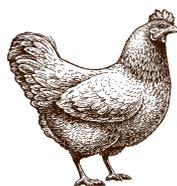
Uno de los principales retos de Fenavi es apoyar a las diferentes seccionales y sus productores, para aumentar su nivel de competitividad mediante el suministro de materia prima, el fortalecimiento del estatus sanitario y de inocuidad, la disminución del contrabando y de la ilegalidad en la oferta de pollo y huevo, y el fomento del consumo de origen nacional de estos últimos.

Importancia de Fenavi para la economía regional y nacional

Fenavi atiende a sus afiliados por intermedio de sus seccionales regionales. Las



El Programa Ambiental promueve el crecimiento del sector a través de una producción sostenible, mediante un equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar de la comunidad



empresas productoras se encuentran afiliadas a las seccionales y estas, a su vez, están afiliadas a Fenavi. Las seccionales atienden las necesidades de cada empresa y las impulsan a cumplir con sus objetivos individuales, además de ejercer una representación ante los gobiernos municipales y departamentales. Tienen la función de replicar o multiplicar localmente la política nacional que hace referencia al Fondo Nacional Avícola en cuanto a temas sanitarios, ambientales y de seguridad e inocuidad.

Aporte social y ambiental

En la actualidad, Fenavi es reconocido como un gremio que contribuye proactivamente y de forma importante a la transformación de la industria avícola, para llevar al sector a alcanzar un nivel



Para cumplir con las necesidades y expectativas de los productores y del sector avícola en general, Fenavi, a través de Fonav, trabaja para suministrar asesoría y servicios a los avicultores en aspectos técnicos, sanitarios, de inocuidad, económicos y productivos en las actividades del sector. Propende por la prestación de un servicio eficaz y oportuno, mediante una comunicación permanente que atienda e identifique las necesidades de los avicultores. La disponibilidad de un grupo humano competente y comprometido con las políticas de la organización, dispuesto a suministrar asesoría permanente y asegurar la información requerida por sus clientes, es otro de sus objetivos.

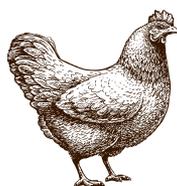


de formalización significativo en términos laborales, ambientales, sanitarios y tributarios. Esto permitió generar más de 355.000 puestos de trabajo de calidad en el año 2018.

Así mismo, la alianza con el SENA le ha permitido a Fenavi desarrollar una oferta de capacitaciones acorde con las necesidades del sector avícola en temas técnicos y administrativos de granjas de producción, ejecución de planes sanitarios, alimentación y bioseguridad. Con una inversión que para 2018 superó los 12.000 millones de pesos, permitió el acceso a más de 60.000 trabajadores dedicados a la actividad avícola.

Por otro lado, el Programa Económico también contribuyó con la formación de pequeños y medianos avicul-

En la actualidad, Fenavi es reconocido como un gremio que contribuye proactivamente y de forma importante a la transformación de la industria avícola



tores, promoviendo la competitividad del sector avícola y fortaleciendo el recurso humano en aspectos relacionados con la productividad, los cambios normativo y operativo, y otros factores que influyen en el progreso de la actividad avícola.

El valor social de Fenavi también se ve reflejado en la transformación silenciosa del capital humano que trabaja en el sector, lo que ha generado la propagación del conocimiento para adaptarse a los nuevos cambios que demandan el consumidor, el producto y la tecnología, elementos que influyen en la cultura organizacional y en la responsabilidad social.

Consulte el caso completo en www.fenavi.org y www.sac.org.co





Fenavi trabaja por la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad del sector avícola. Es la entidad líder e influyente del sector agropecuario, que asegura un entorno propicio para la actividad avícola y el reconocimiento de su contribución a la seguridad alimentaria y al crecimiento económico y social de los colombianos.



Porkcolombia

Gracias a una gestión técnica que otorga la misma importancia a la planeación estratégica y a las agendas medioambiental y de Responsabilidad Social Empresarial, Porkcolombia ha contribuido a consolidar el sector porcícola como jalonador del desarrollo económico del país.





La Asociación Porkcolombia es el gremio que representa desde hace 37 años a los productores de carne de cerdo del país. Impulsa y acompaña el proceso de tecnificación en todos los eslabones de la cadena cárnica porcina y fomenta el consumo de la carne de cerdo.





Cada dos años la Asociación Porkcolombia lidera el Congreso Internacional Porkaméricas, uno de los eventos más importantes y reconocidos a escala internacional. Durante tres días adelanta una muestra comercial en más de 60 estands, una agenda académica que invita conferencistas reconocidos y dos grandes eventos sociales con lo más representativo de la cultura local.



Internacionalización

Hace siete años, la fotografía que se tenía de la porcicultura colombiana y su entorno mundial era muy diferente. En el año 2012 el sector porcicultor estaba muy aislado y no avizoraba en el mercado de exportación una oportunidad, pero tampoco veía las importaciones como una amenaza. Hoy en día, el reto de la internacionalización es completamente diferente. En estos últimos siete años, el producto importado ha ocupado un espacio cada vez mayor en la oferta total, tanto así que el 20 % de la carne de cerdo que se consume en Colombia es importada.

Así, los esfuerzos estarán enfocados en la lucha contra la venta de carne de cerdo importada sin el cumplimiento de la normatividad, acompañados de una estrategia de sustitución de importaciones.

Por otra parte, este sector le apunta a la exportación y por ello trabajará en tres frentes para que esa estrategia llegue a buen término: diplomacia sanitaria relacionada con la definición de protocolos, sanitarios; preparación de oferta exportable de cara a estos protocolos y comercialización en condiciones de volúmenes, frecuencias y precios que demanda el mercado mundial.

Promoción al consumo

La asociación ha desarrollado exitosas campañas de fomento al consumo, que han marcado un hito en la manera como el sector porcícola ha aumentado el consumo per cápita en Colombia. Sin embargo, un nuevo desafío se traza en la porcicultura colombiana: la segmentación de las campañas de fomento a partir de varios factores. Es necesario dirigir la estrategia de mercadeo a la segmentación de los mensajes por regiones.

El desafío estará sustentado en otras estrategias de mercadeo que permitan conocer los segmentos poblacionales y los patrones de comportamiento del comprador, para hacer mucho más asertiva la comunicación con los consumidores colombianos.

Productividad e inocuidad

Sin dejar de lado las continuas mejoras que se pueden implementar en los sistemas productivos en términos de bioseguridad, buenas prácticas porcícolas, bienestar animal e inocuidad, entre otras, ahora es importante el enfoque en una visión mucho más empresarial y gerencial del campo, no solo relativa a la porcicultura, sino a todo el agro colombiano que requiere administradores de las empresas porcícolas con espectros más amplios de los negocios. Otros ítems que requerirán mayor profundización son el uso eficiente de antibióticos, el control de patógenos de granja a punto de venta y los sistemas de gestión de inocuidad.

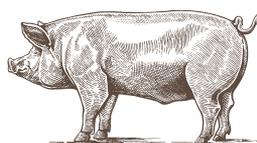
Sanidad

Es necesario intervenir en las enfermedades que afectan el mercado del producto, como la Peste Porcina Africana, PPA; la Peste Porcina Clásica, PPC; la salmonela y el Síndrome Reproductivo y Respiratorio Porcino, PRRS. Así mismo, y con el ánimo de prevenir afectaciones al producto se ha propuesto a todos los porcicultores incentivar el diagnóstico con servicios complementarios, como interpretación de resultados, planes de intervención (vacunación, antibiogramas, etc.) y diagnóstico integral. Fortalecer el estatus sanitario del país es una prioridad constante en el sector porcícola colombiano.

Sostenibilidad

Sobre las líneas de trabajo necesarias para implementar buenas prácticas ambientales y compromiso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se estableció el acompañamiento a los productores en la implementación del componente ambiental y de sostenibilidad, la suscripción de agendas y convenios ambientales con las CAR (Corporación Autónoma Regional) como apoyo al desarrollo y mejora en las prácticas ambientales, y el desempeño de acciones orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial, en aras de fortalecer la relación de las granjas con la comunidad y su entorno.

La asociación desarrolla exitosas campañas de fomento al consumo, que han marcado un hito en la manera como el sector porcícola ha aumentado el consumo per cápita en Colombia. Sin embargo, un nuevo desafío se traza en la porcicultura colombiana: la segmentación de las campañas de fomento a partir de varios factores





Porkcolombia representa y defiende al sector porcicultor nacional, vela por el fortalecimiento integral de sus asociados y el correcto direccionamiento y control de la administración de los recursos parafiscales del Fondo Nacional de la Porcicultura.



Formalización y lucha contra la ilegalidad

Dentro de la estrategia de formalización del sector porcícola y las actividades encaminadas a contrarrestar el sacrificio clandestino y la comercialización ilegal de carne de cerdo en el territorio nacional, es clave ejercer una lucha frontal contra la ilegalidad de una manera multidimensional. No basta trabajar conjuntamente con las autoridades e instituciones sino, además, es necesario buscar soluciones y acompañar ese proceso de transición a la formalización.

Es prioritario estructurar un mecanismo de información entre el Sistema Nacional de Recaudo (SNR) y la plataforma de emisión de guías de movilización del ICA para identificar, de manera oportuna, la movilización de animales a plantas de beneficio; mantener y proyectar el SNR como una herramienta útil para la implementación y fortalecimiento del análisis de datos del sector, e implementar actividades de control vial en zonas fronterizas.

Combatir la clandestinidad, informalidad e ilegalidad (contrabando) es todo un desafío para el sector porcícola colombiano. El 35 % de las actividades relacionadas se ejercen en la ilegalidad, clandestinidad e informalidad. Esto requiere una lucha frontal y evitar poner en riesgo el nivel sanitario del país, la salud de los colombianos y el esfuerzo que hacen los porcicultores formales.

De acuerdo con Jeffrey Fajardo, presidente ejecutivo de Porkcolombia, la ejecución del plan estratégico de la asociación le apuesta a elevar el grado de tecnificación nacional, incentivar y proteger la formalización, lograr un crecimiento ordenado en el sector, generar nuevos nichos de mercado doméstico y de exportación, y una comercialización más exitosa. Es claro que el sector porcícola continuará posicionándose como una economía sólida en el país.

Actualmente, el sector porcícola colombiano representa el 1,4 % del PIB agropecuario y el 4,8 % del PIB pecuario. La producción de carne de cerdo mueve alrededor de 3 bi-

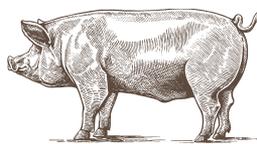
llones de pesos al año. En los últimos diez años, el sector ha mantenido un crecimiento anual promedio de 8,2 %. En particular, en 2019 creció 8,8 % y alcanzó un beneficio (sacrificio) de 4,82 millones de cabezas, lo que representó una producción cercana a las 450.000 toneladas de carne de cerdo. Además, según el último inventario del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, en 2019 se contabilizaron 237.380 granjas porcícolas en todo el país, con una población porcina de más de 6,47 millones de animales.

Los departamentos y regiones que se destacan con la mayor producción de carne de cerdo son: Antioquia con un 45 %; Cundinamarca, 17 %; Valle del Cauca, 15 %; Eje Cafetero, 8,6 %; Meta, 5,6 % y Atlántico 2,9 %. Bogotá se destaca por ser un importante centro de beneficio porcino puesto que recibe la mayoría de la producción del centro del país. Al mismo tiempo, la carne de cerdo continuó posicionándose frente a otras proteínas animales como las de res y pollo. En el año 2018 el consumo per cápita llegó por primera vez a un indicador de dos dígitos y alcanzó los 10,3 kg/hab. Esto representó un aumento de 12 % respecto al año 2017, cuyo consumo per cápita fue de 9,2 kg/hab. En 2019 esta cifra llegó a 11,2 kg/hab.

En la actualidad, la porcicultura genera alrededor de 140 mil empleos directos, lo que beneficia a más de 500.000 colombianos y cada vez se percibe una mayor participación de las mujeres en todos los niveles de la cadena productiva.

De esta forma, el sector porcícola se ha constituido en un sector jalonador para el desarrollo económico del país, dado que crece por encima de las economías tanto agrícola como pecuaria y de la economía en general. Es un sector que ha tenido en los últimos tiempos una profunda transformación, razón por la cual el consumidor está recibiendo una carne de cerdo en condiciones muy diferentes. Años atrás la carne de cerdo estaba muy estigmatizada pero en la actualidad se sitúa como una de las proteínas de mayor importancia en el consumo per cápita del país. 

Porkcolombia orienta sus esfuerzos a elevar el grado de tecnificación nacional, a incentivar y proteger la formalización, a lograr un crecimiento ordenado en el sector, a generar nuevos nichos de mercado doméstico y de exportación, y adelantar una comercialización más exitosa





Porkcolombia presta asistencia técnica a las plantas de beneficio con línea de porcinos, plantas/salas de desposte, acondicionadores para el cumplimiento de la normatividad sanitaria, etc.







Colombia es un país privilegiado por su posición geográfica en el planeta. Ubicado en la franja ecuatorial, no está sometido al cambio de estaciones y cuenta con luz solar durante todo el año, lo que se traduce en la posibilidad de una producción agrícola permanente.



Las agrópolis, unas de las mejores alternativas de desarrollo del país



LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZÁLEZ
EXPRESIDENTE DE FINDETER

Durante diecinueve siglos y medio, la agricultura fue el modelo económico preferido de todas las naciones del mundo, pero a mediados del siglo XX este modelo empezó a resquebrajarse, básicamente, por la superpoblación. Muchos teóricos pusieron en duda la supervivencia de la raza humana frente a una inminente hambruna. Por fortuna, ante este reto, los teóricos del desarrollo, los agricultores, los gobiernos, las organizaciones multinacionales y multilaterales, las universidades, en fin, todo un ejército de pensadores y de científicos, de investigadores y de estadistas, sobre todo de las naciones desarrolladas, resaltaron la necesidad de una nueva estrategia para incrementar tanto el total del producto como la productividad agrícola, solo posible gracias a la tecnología.

La agricultura no podía crecer sola, también era necesario el desarrollo industrial, de servicios, de infraestructura, y gracias a esta sincronización se superaron los augurios que vaticinaban el fin de una era, estimulados, también, por los temores de extinción como consecuencia de una guerra nuclear.

A comienzos de la década de 1960, gracias a los computadores, el hombre descubrió que había una

especie de inteligencia, hoy llamada inteligencia artificial, que podía ser usada para beneficio de la ciencia, de la biología, de la medicina y de muchas otras ramas del saber.

Paralelamente, la base del desarrollo agrícola, por muchos años, fue la granja familiar, cuya fuerza de trabajo la constituía el mismo núcleo familiar. Por tal motivo, la explotación del campo no solo era una fuente de ingresos sino también una forma de vida.

Sin embargo, la industrialización, fruto de los excedentes agrícolas, llevó a un desarrollo acelerado de los centros urbanos, y la fábrica, como por arte de magia, fue más llamativa. Entonces el campesino se convirtió en obrero, e ilusionado por una mejor remuneración y por mayores posibilidades para su familia, abandonó el campo fértil y dadivoso por el frío pavimento de los núcleos urbanos. Y así, en menos de 65 años, el país pasó de tener, en 1950, un 40 % de población urbana contra un 60 % de la rural hasta llegar, en 2015, a quedar en el campo solo con el 25 % de la población, contra un 75 % en las ciudades y poblados.

Este fenómeno planteó de necesidad de repensar, de una manera lógica y bien planeada, un nuevo modelo que entrelazara el agro con las ciudades, el cen-



Las agrópolis proponen desarrollar no solo el capital humano, con oferta y cobertura en educación, en ciencia y tecnología, sino también con una mayor generación de empleo. Y avanzar en infraestructura productiva, de transformación y comercialización.



tro rural con el urbano mediante el desarrollo de actividades integrales permeadas por la innovación, la investigación, la formación, la producción, la comercialización del agro dentro del contexto de una ocupación inteligente del territorio, que permitiera una sostenibilidad ambiental.

Así surgieron las agrópolis, un modelo que busca la modernización de la actividad agropecuaria con el fin de suplir las necesidades de los mercados nacional e internacional; que permita un desarrollo agroindustrial en beneficio no solo de los pequeños productores rurales, sino de todas aquellas unidades participantes en las cadenas productivas. Esto implica invertir en el capital humano, que logre un conocimiento de los procesos agroindustriales, la formalización laboral y el desarrollo de competencias y habilidades.

Colombia tiene todas las condiciones climáticas, atmosféricas, territoriales, ambientales, hídricas, además de un magnífico capital humano para que, a través del modelo de las agrópolis, se convierta en una despensa alimentaria de muchos países que no poseen las mismas ventajas comparativas ni competitivas. Pocos territorios de otros lares tienen, por ejemplo, dos mares: el Atlántico y el Pacífico, o grandes ríos navegables: el Amazonas, el Orinoco, el Putumayo, el Guaviare, el Cauca y el Magdalena, entre otros, que atraviesan una extensa parte del territorio nacional. Y ni qué decir de los diferentes pisos térmicos y la fertilidad de las tierras.

Las agropólisis, que pretenden unir el campo con la ciudad, la agricultura con la industria, la producción con la formación, la tradición con la innovación, también procuran integrar la identidad con el futuro, lo local con lo global, el desarrollo con el

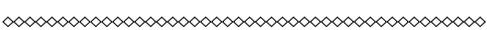
medio ambiente, el verde de nuestros campos con el azul de las aguas y mares, lo físico con lo digital. Si se logra este engranaje se producirá una sinergia entre el campo y la ciudad, una dinamización de la economía nacional que genere empleo, emprendimiento y riqueza, una planificación rural que mejore el uso del suelo y su productividad, un fortalecimiento de las cadenas productivas que garanticen la seguridad alimentaria.

Las agrópolis proponen desarrollar no solo el capital humano, con oferta y cobertura en educación, en ciencia y tecnología, sino también con una mayor generación de empleo. Y avanzar en infraestructura productiva, de transformación y comercialización.

Para lograr el incremento de la productividad local es necesario hacer una completa caracterización del suelo, definir las apuestas productivas, el desarrollo empresarial, el fácil acceso al crédito y tener un correcto análisis que determine la demanda de bienes y servicios del mercado internacional y los requerimientos de bienes de capital y capital de trabajo.

Hay que superar muchas falencias, por ejemplo, facilitar el acceso al crédito por parte de los agricultores. En reciente pronunciamiento de la Superintendencia Financiera se afirma: “En la actualidad, 930.180 personas –9 % del total de deudores del sistema– cuentan con al menos un crédito bancario para desarrollar actividades agropecuarias”. Más adelante, en este mismo estudio, se

revela que: “El volumen de deudores atendidos solo por entidades vigiladas por la Superintendencia les debía a estos unos 19,1 billones de pesos hasta junio pasado, lo que representa apenas el 3,9 % del universo total de los recursos que tienen colocados en el



Las agropólisis, que pretenden unir el campo con la ciudad, la agricultura con la industria, la producción con la formación, la tradición con la innovación, también procuran integrar la identidad con el futuro, lo local con lo global, el desarrollo con el medio ambiente, el verde de nuestros campos con el azul de las aguas y mares, lo físico con lo digital





Las agrópolis constituyen la respuesta para dar el salto económico que necesitamos con el fin de solucionar la productividad, la transformación, las condiciones de vida, el empleo, además del conocimiento, la tecnología, la logística y la infraestructura de la agricultura.

mercado”. Y concluye esta entidad financiera que, a junio pasado, el 33,9 % de la población adulta en municipios rurales y 44,7 % en municipios rurales dispersos no tienen acceso a servicios financieros. Aquí, en este tema de la financiación para el campo, hay un enorme desafío por solucionar.

En conclusión, Colombia debe repensar el campo. Su modelo de desarrollo agroindustrial se agotó. No hay necesidad de inventar lo inventado. Otros países, como España, concretamente en Murcia, o México con Monterrey, son testigos de excepción de que las agrópolis constituyen la respuesta para dar el salto

económico necesario con el fin de solucionar la productividad, la transformación, las condiciones de vida, el empleo, además del conocimiento, la tecnología, la logística y la infraestructura de la agricultura. Se quiere disminuir la brecha entre el campo y la ciudad, se busca que los jóvenes campesinos se queden en sus territorios, si se desea que el país tenga futuro hay que realizar esta inédita revolución en la agricultura. Pero las agrópolis serán posibles en la medida en que se conviertan en un propósito nacional. Acaso, como dijo el maestro Echandía, ¿será posible “ volver a pescar de noche”, ojalá en algunas de las agrópolis? 🍀



Entidades financieras que apoyaron la iniciativa “El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino”



Banco Agrario de Colombia

Es un importante promotor del desarrollo del campo colombiano. Su objetivo: llevar los servicios de la banca moderna al sector rural y financiar oportunamente, en las mejores condiciones, las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agroindustriales. Para ello ha constituido un portafolio con soluciones financieras innovadoras y especializadas compuesto por cinco bancas, cada una con productos y servicios orientados a las necesidades particulares de los diferentes perfiles de usuarios: pequeños productores, microempresarios, agroindustrias, personas naturales, así como entidades públicas y entes territoriales.



Bancóldex es el banco de desarrollo empresarial de Colombia que apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas, y en algunas líneas de negocio, a las grandes empresas; financia operaciones e iniciativas de comercio exterior; promueve la sostenibilidad ambiental del país e impulsa la economía creativa. Vinculado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es un banco de redescuento, o “segundo piso”, lo cual significa que su principal forma de otorgar crédito, pero no la única, es a través de los intermediarios financieros a las empresas. Además de crédito, Bancóldex ofrece garantías, invierte en fondos de capital privado y brinda asistencia técnica a las empresas del país.



Es la Banca de Desarrollo Territorial de Colombia, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Es el mejor aliado del Gobierno Nacional, entidades territoriales y empresas para impulsar el crecimiento sostenible, la competitividad de los territorios y el bienestar de los ciudadanos. La entidad, además de acompañar a las regiones en la planificación de su desarrollo organizado y en la estructuración de proyectos detonadores de calidad de vida, provee financiación competitiva a través de líneas de crédito directo y de redescuento y ofrece asistencia técnica para ejecutar obras de infraestructura social en sectores prioritarios como educación, salud, vivienda, desarrollo urbano, agua potable y saneamiento básico, medio ambiente y desarrollo energético, entre otros. Findeter trabaja de la mano de los ministerios para implementar eficientemente las políticas públicas en los territorios; de departamentos y alcaldías para contribuir al cierre de brechas de desarrollo; de la cooperación internacional para identificar oportunidades de financiación, y del sector privado para financiar sus proyectos.



El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario es una sociedad de economía mixta, organizada como establecimiento de crédito vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia. Promueve el desarrollo agropecuario y la inclusión financiera con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural. Actúa como entidad de segundo piso, que otorga recursos a las entidades financieras para que estas, a su vez, concedan créditos en condiciones de fomento a pequeños, medianos y grandes productores en el sector rural.

SAC

Sociedad de Agricultores de Colombia



La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter nacional, integrada principalmente por las diferentes asociaciones, instituciones y empresas de la producción agrícola y pecuaria del país. Quienes representan a su vez a la mayoría de los productores del campo, así como a medianos y grandes empresarios de la agroindustria nacional.



Knowledge grows

Fotografías

Mauricio Mendoza

Páginas: 4, 6, 32, 33 A y B. 35 A. 36, 39 A, B, C. 48, 51 A, B, D. 52, 55 A. 56, 62, 64, 65 A y B. 64, 65 A y B. 67 A y B. 68, 69 A y B. 70 A y B. 71 C y D. 72, 73 A y B. 75 A, B, C. 76, 77 A, B, C. 78, 80, 82 A. 85 A. 87, 104, 105 A y B. 107 A y B. 108 A, B, C. 109. 112, 113 A y B. 115 A, B, C. 116, 119 A, B, C. 120, 121 A y B. 123 A y B. 125 B. 126 A, B, C. 127 A, B, C. 129 A y B. 130, 132 A y B, 133 A y B. 134 A y B, 135 A y B, 140, 148, 149 B. 151 A y B. 152 C. 153 A y B. 155 A, B, C. 156, 157 B. 159 A, B, C. 161 A, B, C. 162 A. 180, 184, 187 A y B. 199 C. 207 A, B, C. 208, 209 A, B, C. 210, 211 B y C.

Olga Lucía Jordán

Páginas 8

Cortesía SAC

Páginas 12, 138, 141, 142, 143, 144, 145 A y B, 146, 147

INALDE Business School

Página: 18

Cortesía La Fazenda

Páginas: 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31

Cortesía Bengala Agrícola

Páginas: 40, 41A, 41B, 43A, 43B, 45A, 45B, 47A, 47B

Cortesía Fedecafé

Páginas: 49A, 49B, 51C, 55B, 188, 189 A y B. 191 A, B, C. 192 A y B. 193 A, B, C. 194 A, B, C. 195

Cortesía Compañía Envasadora del Atlántico, CEA

Páginas: 57A y B, 59A y B, 60, 61A y B, 63 A y B

Cortesía Frisby

Páginas: 81 A y B, 82 B y C, 85 B

Cortesía Incubadora Santander

Páginas: 88, 89 A y B. 91 A y B. 92, 95 A y B

Cortesía Luker Chocolate

Páginas: 96, 97 A y B. 99 A y B. 101 A y B. 102 A y B. 103 A y B

Cortesía Grupo Manuelita

Páginas: 110 A, B, C. 111

Cortesía Grupo Oleoflores

Página: 125 A, C

Cortesía Van Camp's

Páginas: 128, 129 C

Cortesía Asocaña

Páginas: 149A, 152 A y B

Cortesía Asocolflores

Páginas: 157 A, 161D, 162B, 163 A y B

Cortesía Asohofrucol

Páginas: 164 A y B. 165 A, B, C. 167 A y B. 168, 169 A, B, C. 170 A, B, C. 171 A y B

Cortesía Augura

Páginas: 172, 173 A y B. 174, 177 A, B, C. 178 A y B. 179

Cortesía Fedearroz

Páginas: 181 A y B. 183 A y B. 185 A y B. 186, 187 C

Cortesía Fedepalma

Páginas: 2, 14, 66, 196, 199 A y B. 201 A, B, D. 202, 203

Carlo Rodríguez:

Páginas: 197,

Andrés Rozo:

Página: 201 C

Cortesía Fenavi

Páginas: 204, 205 A y B. 211 A

Cortesía Porkcolombia

Páginas: 212, 213, 215 A y B. 217 A y B. 219 A y B

Fredy Gómez:

Página: 220

Shutterstock

Páginas: 10, 20, 35 B, 136, 223, 225, 226, 231



Este libro forma parte de la iniciativa
“El agro empresarial y la agroindustria inclusivos son el camino”
liderada por la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, y varias organizaciones afiliadas.
Entre los gremios participantes figuran Fedepalma, Fedecafé,
Fenavi, Fedearroz, Augura, Asocolflores, Porkcolombia, Asocaña y Asohofrucol.

Esta iniciativa contó con el apoyo metodológico
del Centro de Liderazgo y Gestión (CLG)
y con los aportes del Consejo Privado de Competitividad, CPC;
el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, ICP;
el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes,
y el INALDE Business School, de la Universidad de La Sabana.
Adicionalmente estuvieron vinculadas instituciones gubernamentales
nacionales y regionales y empresas del sector privado.

Participantes en esta edición

SAC
Aliar
Alquería
Bengala Agrícola
Buencafé
Compañía Envasadora del Atlántico CEA
Daabon
Dibufala
Frisby
Incubadora Santander
Luker Chocolate
Manuelita
Cooperativa de Empresarios del Campo
Oleoflores
Van Camp's
Asocaña
Asocolflores
Asohofrucol
Augura
Fedearroz
Fedecafé
Fedepalma
Fenavi
Porkcolombia
Banco Agrario de Colombia
Bancóldex
Findeter
Finagro

Libro editado y producido en Colombia por Consuelo Mendoza Ediciones S.en C.
© Todos los derechos reservados
Calle 77 No. 8-01 Of.601
Tel 57-3102343318
Bogotá

Impreso en Editorial Nomos S. A.
Primera edición, noviembre 2020.