



## *El Conglomerado Lácteo del Cauca*

pequeños productores, grandes resultados





*Una visión de territorio. Una apuesta por convertir en negocio la ganadería de leche en el departamento generando ingresos para miles de familias de pequeños productores a través del mejoramiento técnico y tecnológico, de la creación de una infraestructura organizativa y empresarial y del fortalecimiento del liderazgo de mujeres y jóvenes.*

El éxito del proyecto público-privado Conglomerado Lácteo del Cauca no tiene precedentes en Colombia. Los ingresos de los productores crecieron 1 000 %; las necesidades de tierra para producir los mismos volúmenes de leche se redujeron de 34 000 a 3 200 hectáreas y los productores que cumplen con los estándares de calidad se incrementaron del 20 al 90 % en tres años.

Arturo García, el experto a cargo de la evaluación del proyecto lo confirma: “Desde Econometría he evaluado prácticamente todos los programas de apoyo a pequeños productores agropecuarios de Colombia (...). De lejos esta es la experiencia documentada más exitosa que yo personalmente conozco. Y a una escala que ya no es pequeña, porque cuando usted habla de 10, 20 o 100 personas es pequeña. ¡Pero aquí eran 1 600 familias en 14 municipios!”.

Tales resultados son aún más sorprendentes cuando se revisa el entorno donde se desarrolló el proyecto.

El departamento del Cauca, en el suroccidente de Colombia, es escenario de todos los conflictos por los que atraviesa el país: allí han hecho presencia activa todos los grupos armados irregulares y hasta la firma de la paz con la guerrilla de las FARC, el estado de guerra fue manifiesto. 409.628 víctimas reportaba a junio de 2017 la Red Nacional de Información en el departamento<sup>1</sup>. Además, existe un histórico conflicto por la propiedad de la tierra, sobre todo por aquellas 20.000 hectáreas que las comunidades indígenas, muy activas y organizadas, consideran que les han sido arrebatadas a lo largo de la historia. De esa tierra una importante extensión está sembrada de cultivos ilícitos.

El Cauca aparece como el segundo departamento en Colombia con la distribución de tierras más desigual.

<sup>1</sup> Registro Único de Víctimas, Red Nacional de Información. <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV> consultado el 29 de junio de 2017.

Y para 2015 era el tercer departamento más pobre del país con 51 % de pobreza monetaria y 24 % de pobreza extrema, según el DANE<sup>2</sup>. Buena parte de esa pobreza se ubica en zonas rurales, donde se concentran las poblaciones indígenas (22 % del total y la segunda concentración más importante del país, con 10 etnias) y afrodescendientes (23 % de los 1.391.000 habitantes del departamento en 2016, según proyección del DANE).

Gran cantidad de familias campesinas sobreviven en condiciones de pobreza, inseguridad alimentaria y nutricional, precaria salud y educación, dedicadas principalmente a la agricultura, como jornaleros de fincas, con pequeños minifundios para el cultivo de subsistencia y algunos animales para el consumo de carne y leche.

Familias que desarrollan una actividad lechera con prácticas ambientales y productivas ineficientes, bajos volúmenes de producción y de calidad, escasa asociatividad y poca comercialización, pues la mayor parte del producto se dedica al consumo familiar.



<sup>2</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

En ese entorno, a mediados de 2013, la Gobernación del departamento y la Fundación Alpina se propusieron montar una industria lechera prácticamente de la nada, a partir del fortalecimiento de la cadena productiva de pequeños productores con dos o tres animales por unidad familiar. El departamento destinó para ello importantes recursos del Fondo de Desarrollo Regional del Sistema General de Regalías - SGR, y la Fundación Alpina, que ya había trabajado desde 2009 en más de diez iniciativas en el Cauca, se encargó del diseño y ejecución de la intervención. Se escogieron catorce municipios andinos con población rural dispersa y se abrió una convocatoria a los productores ampliamente socializada.

Después del proceso de inscripción y análisis de requisitos 1 628 familias quedaron vinculadas al proyecto. El reto parecía descomunal.

### Una propuesta integral, cercana y exigente

El proyecto se planteó un objetivo ambicioso: Incrementar la competitividad de la cadena productiva láctea en los catorce municipios escogidos, para mejorar con ello las condiciones de vida de los productores. “Nos propusimos producir más leche por unidad de área a menores costos. Hacer el sistema más eficiente. Pero nos centramos en un concepto global: la ecoeficiencia —comenta Elkin Rendón, el coordinador del proyecto en el Cauca. Un sistema productivo rentable y sostenible pero amigable con el medio ambiente”.

La intervención se enfocó en cuatro dimensiones: el componente productivo se propuso incrementar la productividad lechera y la calidad higiénica



La Gobernación del Cauca y la Fundación Alpina se propusieron montar una industria lechera prácticamente de la nada.



y composicional de la leche, el componente socio-empresarial a estimular la asociatividad y el fortalecimiento empresarial, y el componente comercial a asegurar la salida del producto. Se propuso también un componente de seguridad alimentaria para apoyar los núcleos familiares.

El centro del esfuerzo fue el mejoramiento productivo mediante un esquema de asistencia técnica riguroso y detallado, con capacitación y asesoría in situ a cada productor y compromisos específicos de mejoramiento. Este componente abordó todas las dimensiones de la cadena productiva: manejo de praderas, buenas prácticas ganaderas, mejora en la calidad higiénica y composicional de la leche, mejoramiento genético de los hatos, aumento de la productividad. Pero también apoyo para la formalización de la propiedad de las fincas y su registro y certificación por parte del ICA<sup>3</sup>.

EL CENTRO DEL  
ESFUERZO FUE EL  
MEJORAMIENTO  
PRODUCTIVO MEDIANTE  
UN ESQUEMA DE  
ASISTENCIA  
TÉCNICA RIGUROSO Y  
DETALLADO.

El componente socio-empresarial se propuso fortalecer las pocas asociaciones de productores existentes y crear otras para completar 17 de ellas; también generar capacidades empresariales y administrativas en sus miembros y estimular las relaciones entre los actores de la cadena láctea.

Para favorecer la comercialización del producto se apoyó la creación de centros de acopio y procesamiento, así como la mejora de los procesos artesanales de producción de derivados lácteos.

El proyecto también se propuso elevar y fortalecer la participación de mujeres y jóvenes en el proceso y apoyar las mejoras en la seguridad alimentaria de las familias.

## Múltiples actores en una alianza amplia y activa

El fortalecimiento del Conglomerado Lácteo del Cauca contó con una alianza diversa entre actores del sector público, el sector privado y las organizaciones de base.

Como ya se dijo, la Gobernación del Cauca participó con recursos provenientes del Sistema General de Regalías, las alcaldías de los catorce municipios y el Cabildo Indígena de Guachicono también aportaron recursos y apoyaron el proceso, para completar COP \$ 24 562 millones (USD



<sup>3</sup> Instituto Colombiano Agropecuario.

\$ 8.17 millones). La Fundación Alpina aportó el diseño del proyecto, la gestión del mismo, la ejecución del 44 % del presupuesto, así como COP \$ 742 millones (USD \$ 247.000). El Servicio Nacional de Aprendizaje y Agroinnova<sup>4</sup> ofrecieron capacitación técnica y fortalecimiento empresarial. Y la empresa Alpina Colombia S.A. participó como el principal socio comercial del proyecto, pero no el único.

“El proyecto siempre estuvo en ejecución prácticamente cien sobre cien —anota Constanza Alarcón, la Directora de la Fundación Alpina—, los compromisos se cumplían estrechamente con la gobernación y con las alcaldías. Hubo un reconocimiento muy grande por los resultados del proyecto, un respeto muy grande también por las normas y los parámetros de la Fundación Alpina para manejar con transparencia los recursos. Los alcaldes abordaron el proceso con mucho interés y quedaron bastante satisfechos con la capacidad de respuesta que se tuvo frente a la confianza que pusieron en el proyecto. El relacionamiento, tanto con la gobernación como con las alcaldías, fue muy bueno.”

Cada núcleo familiar se atendió con una actitud de apertura y respeto por los saberes ancestrales y las costumbres y prácticas de los productores, para respetar la diversidad étnica y cultural de las 1 628 familias (49 % indígenas, 43 % campesinos y 8 % afros). Todas las intervenciones fueron diferentes gracias a una estrategia de atención individual, concertada a partir de los usos, las necesidades y las posibilidades de cada zona y cada cultura. Se hicieron acuerdos con cada productor y un seguimiento estrecho a cada emprendimiento.

Lo que no significó ser laxos o permisivos. “Fue un esquema muy detallado, de seguimiento uno a uno no solo en capacitaciones externas sino en trabajo directo in situ acompañando ganadero a ganadero —comenta Constanza Alarcón—, que llevó también exigencias. Quien no cumplía no podía participar en el proceso. Cerca de 240 productores salieron del proyecto”.

## Cosecha de resultados

Luego de algo más de dos años de trabajo, la Fundación Alpina decidió realizar una evaluación externa del proyecto, para lo cual contrató a la firma Econometría, experta en evaluar programas sociales públicos y privados. Se hizo un análisis de cada uno de los participantes en el proyecto a partir de encuestas iniciales de línea de base, para establecer cómo estaban aquellos que habían llegado ya a cierto punto de desarrollo. Las sorpresas comenzaron a aparecer por todas partes.

<sup>4</sup> Agroinnova es una incubadora de empresas agroindustriales creada por la Cámara de Comercio del Cauca, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, la Universidad del Cauca y la Gobernación de ese departamento.



Cada núcleo familiar se atendió con una actitud de apertura y respeto por los saberes ancestrales y las costumbres y prácticas de los productores.

Arturo García, el experto encargado por la firma para hacer la evaluación sigue sorprendido: “Por ejemplo cuando se inició el proyecto la capacidad de carga de los pastos era de menos de 0.4 animales por hectárea, muy baja, el promedio nacional es como 0.5, 0.6. Se necesitaban más de dos hectáreas para alimentar una vaca. Al terminar el proyecto una hectárea alimentaba 2.85 vacas. Eso es una mejora realmente impresionante”.

Y continúa: “Antes la leche que entregaban los productores era de muy mala calidad. Menos del 20 % cumplía con un estándar alto de calidad. Al evaluar, ese porcentaje había subido al 90 %”. Todo eso se reflejó en el precio del producto y en los ingresos de los productores: al comienzo del proyecto percibían en promedio COP \$ 300.000 pesos anuales (USD \$ 100), suma que elevaron al final del proyecto a COP \$ 3 millones por hectárea (USD \$ 1 000).

“Pero además adelantaron un proceso de racionalización del hato, porque aparte de mejorar los pastos y la calidad de la leche, también se dieron cuenta de que había vacas que no producían leche pero igual las tenían. Eso llevó a una reducción de más del 15 % del hato bovino y como alrededor de un 12 % del hato lechero” comenta García.



TODAS LAS  
INTERVENCIONES  
FUERON DIFERENTES  
GRACIAS A UNA  
ESTRATEGIA DE  
ATENCIÓN INDIVIDUAL  
CONCERTADA A PARTIR  
DE LAS NECESIDADES  
DE CADA ZONA Y CADA  
CULTURA.

Constanza Alarcón anota otros logros importantes: “Sin la intervención que se hizo se requerían cerca de 34 000 hectáreas de tierra [para producir la leche con los animales disponibles]. Pero por el esquema técnico y la forma como fue organizado y desarrollado el proyecto se utilizaron 3 100 hectáreas de tierra. Ese fue un impacto que no estaba previsto desde la formulación del proyecto”. Impacto que además reduce de manera notable la presión por la tierra en el departamento y se convierte en un indiscutible aporte al equilibrio ambiental de su entorno.

“Los mejores resultados se han dado con las comunidades indígenas —comenta Elkin Rendón—, en muchos sentidos. Hay una zona, la del Macizo Colombiano<sup>5</sup>, donde la cabecera municipal queda casi a diez horas de camino, con condiciones de vía bastante difíciles. Ellos dicen que ahora sacan leche lícita y no leche

ilícita. Porque antes trabajaban a veces con amapola y sacaban la leche de la amapola. Ya tienen un proceso establecido y la agroindustria les está comprando la leche lícita”.

## Ya no tenemos que jornallear

Celimo Quilcace tiene tres hijos y dos hectáreas de tierra donde pastan siete vacas, en el municipio de El Tambo, uno de los más azotados por la violencia y los cultivos ilícitos en el Cauca.

“El proyecto pintaba bueno, ¿sí me entiende? Me metí y desde ahí pues las cosas me han cambiado y ya estoy totalmente dedicado a lo que es la producción lechera. Yo de leche no tenía absolutamente ninguna experiencia, la verdad ni ordeñaba. Pero ahorita la vocación lechera está por encima de cualquier otro trabajo. En el momento estoy sacando 50, 60 litros diarios, con 7 animales”.

Celimo hace parte de Proagrotam, una asociación con 142 afiliados que acopia leche de 50 de ellos para el conglomerado, apenas desde septiembre de 2016. “Iniciamos con 150 litros y ahorita estamos acopiando 1 800 litros cada dos días, porque de Alpina vienen a recoger cada dos días”.

¿Y eso económicamente cómo lo ha favorecido? “No, pues imagínese, cada 15 días recibiendo quincena las cosas son diferentes (risas). Antes me tocaba irme a ganar el día para poder

<sup>5</sup> En el Macizo Colombiano la cordillera de los Andes se abre en tres ramales que atraviesan toda Colombia. En este nudo se forma la Estrella Fluvial, donde nacen algunos de los ríos más importantes del país. La altura promedio de la cordillera está por encima de los 3 000 mts.



subsistir en la casa y ahora pues ya me dedico a ordeñar y a las labores de la finca”.

La experiencia de Antonio Cantero es similar. Tiene a su cargo siete hectáreas en el Resguardo Indígena de Ambaló, municipio de Silvia.

“Nosotros somos una comunidad indígena que hace 39 años éramos los que le trabajábamos a los dueños de las fincas que hoy tenemos. Pero nos organizamos, organizamos la vereda. Hace cinco años nos dimos cuenta que no éramos rentables, que no producíamos ni para la familia. Dentro de todas las discusiones pensamos en organizarnos como asociación y una vez con cámara de comercio, en 2012 entramos a buscar la forma de que algún proyecto nos ayudara y logramos llegar a la Fundación Alpina, que nos colaboró para entrar al conglomerado y a hoy pues, para lo que éramos seis años antes, hoy la vida de cada uno de mis compañeros, de las familias, es distinta”.

“Fíjese que por hectárea teníamos un animalito y hoy, que ya tecnificamos, tenemos 3.5 animales. De 10, 12 litros que entregaba por día, ahora estoy entregando 45, 50, 60 litros, así, de acuerdo a donde uno vaya rotando el ganado”.



Los niños que antes se quedaban solo con la primaria hoy pueden adelantar su bachillerato.



**“EL PROYECTO PINTABA BUENO. ¿SÍ ME ENTIENDE? ME METÍ Y DESDE AHÍ PUES LAS COSAS ME HAN CAMBIADO Y YA ESTOY TOTALMENTE DEDICADO A LO QUE ES LA PRODUCCIÓN LECHERA”.**

“Como el conglomerado nos tuvo en cuenta para mejorar una hectárea, entonces se mejoró, se regó el abono, se sembró pasto. También nos ayudaron a que había que purgar, había que vacunar, había que hacer de todo y hoy el ganadito que tenemos pues no es traído de otra parte, es el mismo, pero lo que le había faltado era comida”.

Hoy las familias ya no tienen que salir a “rebuscarse” por otro lado sino se han dedicado a sus parcelas, porque el cabildo les dio a cada una siete hectáreas que no habían podido trabajar por falta de recursos. Ahora las tienen produciendo, replicando allí lo que aprendieron en la hectárea que destinaron al proyecto. Y a los niños se los está enviando a estudiar, ya se han podido mandar al bachillerato, pues anteriormente se quedaban solo con la primaria. “Todo eso —dice Antonio— ha sido una ganancia.

Francamente la gente ya le cogió el ritmo y yo por ejemplo estoy acá poniéndoles riego a los potreros donde tengo mi ganado. Y así, ya nos dedicamos cada uno a la producción y nos hemos propuesto no dejar lo que aprendimos”.

## Beneficios colaterales

Con su vinculación al proyecto las 17 organizaciones han percibido otros beneficios. Cada una de ellas cuenta ahora con manuales de funciones, procesos y procedimientos construidos de manera concertada que establecen por ejemplo los mecanismos para la de toma de decisiones y resolución de conflictos internos.

También cuentan con un software contable que les permite tener el control económico y financiero de sus agronegocios, y adicionalmente han recibido capacitación en la realización de planes de trabajo y construcción de indicadores.

800 jóvenes estudiantes de 17 Centros Educativos Agropecuarios han recibido formación en producción láctea, establecimiento de praderas, buenas prácticas ganaderas y buenas prácticas de ordeño. Y al menos 400 de ellos recibieron capacitación del SENA<sup>6</sup> para formarse como técnicos en Mayordomía y tecnólogos en Administración de Empresas Ganaderas.

Para reducir el impacto ambiental, además de la liberación de tierras como producto del aumento de la eficiencia y la reducción de hato, en las 1 628 unidades productivas se ha trabajado en la implementación de biofábricas, puntos ecológicos y en la protección de cuencas hídricas.



Así, las organizaciones cuentan con un modelo de producción que les garantiza la comercialización de la totalidad de su producto y con las herramientas necesarias para generar desarrollo sostenible.

De esta manera se ha creado un verdadero agronegocio en los municipios, con el cual se generan nuevas fuentes de empleo, se eleva la demanda de insumos agrícolas, se incrementa la compra de bienes y servicios y, quizá lo más importante, se difunden las buenas prácticas agrícolas, comerciales y organizativas a otros campesinos, que comienzan a emular el modelo y desarrollar una cultura empresarial.

Y si a eso se agrega la consolidación de 17 organizaciones fortalecidas y decididas a cultivar un mejor futuro y las posibilidades de réplica en otros municipios del departamento y del país, no hay duda de que las oportunidades que se abren para este momento de posconflicto son de verdad prometedoras.

Visto en perspectiva el Conglomerado Lácteo del Cauca es un modelo de intervención ambicioso, de amplio espectro, fruto de un acuerdo visionario pero concreto y bien planificado

del sector público, una fundación e importantes alianzas público privadas, respetuoso de la cultura, los usos productivos y la diversidad étnica, que apuntó al mejoramiento técnico pero también al fortalecimiento de las organizaciones y la garantía de la comercialización, con los ojos puestos en el respeto del ambiente y la búsqueda de la sostenibilidad.

Un modelo que ha desembocado en la creación de un agronegocio con impactos territoriales de diversa índole: económicos, culturales y ambientales y cuyas buenas prácticas agrícolas, comerciales y organizativas se propagan de manera constante ante los resultados evidentes en productividad, rentabilidad y calidad de vida que ha motivado. Un modelo que pugna por la consolidación de comunidades sostenibles y que hizo merecedor a sus promotores del premio Transformadores de RedEAmérica en 2017. ●



El proyecto también se propuso elevar y fortalecer la participación de mujeres y jóvenes y apoyar las mejoras en la seguridad alimentaria.



<sup>6</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje.