

## ¿Por qué decidieron invertir en María la Baja?

El Distrito de Riego de Marialabaja, construido en los años 60, fue proyectado como *“la despensa agrícola”* del Departamento de Bolívar y de la Costa Atlántica, por la calidad de sus suelos, la posibilidad de irrigación de los mismos durante todo el año y la concreción de una profunda reforma agraria que posibilitó el acceso a la tierra de un gran número de familias campesinas de la región.

Infelizmente, el Modelo de Desarrollo Rural implementado en la zona, basado en cultivos transitorios (especialmente el arroz), centralmente planificado, de espaldas a las realidades del mercado y administrado por una institucionalidad rural en decadencia (liderado por el extinto INCORA) hizo crisis en los años 80, dejando productores altamente endeudados, sistemas productivos ineficientes y no competitivos y el inicio de un proceso de venta de las parcelas, de los campesinos que habían sido titulados.

En este contexto, el **Fondo de Desarrollo Rural Integrado**, DRI, buscando superar el fracaso del modelo de Desarrollo Rural implementado, contrató un estudio para identificar *“Alternativas productivas para el Distrito de Riego de Marialabaja”*.

Mi Padre, Carlos Murgas, un emprendedor visionario, profundo conocedor de la realidad del sector agropecuario de la Costa Atlántica y del país y que había encontrado en la Palma de Aceite una cadena productiva con proyección agroindustrial de gran potencial para campo colombiano, se encontraba en esa época empeñado en consolidar un nuevo Modelo de Desarrollo que permitiera consolidar esta Agroindustria. Convencido de que la integración de los pequeños, medianos y grandes productores con

socios industriales estratégicos conocedores del mercado, era una fórmula necesaria para Desarrollo Rural y la creación de condiciones de paz y prosperidad, ideo el modelo que hoy conocemos como: "***Modelo de Alianzas Productivas y Sociales***".

En el marco del estudio contratado por el **FONDO DRI**, fue invitado a Marialabaja y su amor por esta tierra maravillosa fue "*a primera vista*": la calidad de los suelos, la infraestructura de riego y, sobre todo, la calidez y tesón de sus agricultores que aún sumidos en condiciones extremas de marginalidad y pobreza, mantenían vivas las ganas de trabajar, de sacar adelante sus familias y de no perder las tierras que con gran esfuerzo habían conseguido.

Por eso decidimos invertir en Marialabaja: estaban todos los ingredientes para lograr un proyecto exitoso, como efectivamente ha sido el Proyecto Agroindustrial de Palma de Aceite en Marialabaja, basado en el "*Modelo de Alianzas Productivas y Sociales*".

### **¿En qué fecha comenzó su intervención en la zona?**

Toda esta experiencia empezó en el año 2000, cuando se conjugaron, por un lado, la búsqueda de alternativas productivas para el Distrito de Marialabaja por parte de sus productores y del Gobierno y por el otro, el interés del sector privado, representado nuestro Grupo Empresarial Oleoflores, de promover un modelo inclusivo y de valor compartido para el desarrollo de la Agroindustria de la Palma de Aceite. El proyecto inició con un pequeño grupo de líderes de la región apoyados por la Gobernación de Bolívar y el Ministerio de Agricultura para la realización de la primera Alianza Productiva y Social de la zona. El objetivo era integrar la economía campesina de la zona a un

proyecto de siembra de palma de aceite con miras al futuro de construir una planta de extracción de aceite crudo de palma. Este proyecto comenzó con 170 familias campesinas equivalentes a unas 850 personas y se inició con una siembra de 533 hectáreas. Los recursos financieros fueron suministrados FINAGRO a través de un crédito por un valor de 1.437 millones.

**¿Qué características puntuales encuentran en esta región que favorecen el cultivo extensivo de palma?**

Específicamente en diversas zonas de la región se encuentran dos condiciones importantes: (i) Agronómicas tales como terrenos aptos para la siembra de cultivos de palma, uno de las principales características que son necesarias para su producción, esto junto a los excelentes niveles de precipitación (pluviosidad) y, (ii) desde el punto de vista de del recurso humano encontramos productores campesinos con experiencia y laboriosidad en trabajos agrícolas que aunque en zonas deprimidas y empobrecidas por la presencia de grupos armados al margen de la ley, tenían actitud emprendedora. Estas dos características fueron esenciales para que se pudiera desarrollar un proyecto productivo viable bajo el modelo de alianzas productivas y sociales. Aunque los mismos.

**En la actualidad ¿cuál es la envergadura del proyecto en el municipio?, ¿A cuántas personas emplea?, ¿En cuántas hectáreas de palma sembrada opera?**

Hoy en día este proyecto en María la baja cuenta con más de 11.000 hectáreas de palma sembradas (6,500 en el Distrito de Riego y 4,500 por fuera del Distrito de Riego) y una proyección de 12.000 hectáreas al finalizar el año 2018, más de 900 familias beneficiadas, y una planta de extracción de aceite crudo de palma en donde el 51% de las acciones pertenecen al Grupo Empresarial Oleoflores y el otro 49% pertenece a los productores que hacen

parte de las alianzas.

Por otro lado, los entes integrados que son las asociaciones de pequeños y medianos productores de palma de aceite, han integrado su economía en cadenas agroindustriales y han generado fuentes de empleo lícito a los pequeños productores y sus familias. Para la zona el proyecto ha sido muy enriquecedor al mover flujo de recursos donde al corte han sido aprobados créditos para el establecimiento de los cultivos por más de \$30.000 millones de pesos. Así mismo anualmente se producen en la región 200.000 toneladas de Racimos de Fruta Fresca de palma de aceite, cuyo valor de mercado supero los \$65 mil millones de pesos, los cuales son percibidos por los agricultores aliados y se inyectan a la economía regional. A ello se le suma los \$13.036 millones de pesos por concepto de dividendos que se han pagado tan solo a los pequeños y medianos palmicultores en alianzas que participan en el componente industrial de la planta extractora durante los 8 años de operación de la misma.

Este modelo ha sustituido y prevenido las siembras de cultivos ilícitos, consolidado el control de territorios generando así un polo de desarrollo en la zona incorporándose a la producción nacional, así mismo ha protegido a los campesinos contra la pérdida de la tierra por la presión de la violencia que generan los grupos al margen de la ley.

El Modelo Social de Fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Palma de Aceite a través de sus Alianzas Sociales y Productivas ha generado excelentes resultados que la sociedad tiene que conocer y replicar, ya que este modelo supera la concepción tradicional que define el desarrollo del campo únicamente como responsabilidad del Estado y rebasa este compromiso al sector empresarial y a la sociedad en general para que todos contribuyan

a construir la paz para Colombia.

**¿Cuál es la participación del Grupo Empresarial Oleoflores en cada uno de los eslabones de la cadena productiva de la palma en María la Baja? (Producción de bienes agropecuarios, procesamiento industrial, comercialización, asesorías y otros servicios)**

En el componente agrícola participa como integrador, tanto en el acompañamiento técnico agrícola para mantener los cultivos en óptimas condiciones de producción, como garante de los créditos asociativos, para el establecimiento de los proyectos productivos de los pequeños y medianos productores. También gestionamos la fundación Fundemaria que tiene una historia de inversiones en salud, educación, bienestar social y recreación y deporte en 12 corregimientos de los municipios de María La Baja, Arjona y Mahates.

**El final de la década de los 90 y el inicio del nuevo siglo estuvieron marcados por una gran ola de violencia en Montes de María, específicamente en María la Baja. Los registros oficiales reportan el desplazamiento de este municipio de 33 mil personas, principalmente durante la violencia paramilitar (1997-2005), que incluyó masacres como la de El Salado y Mampuján, este último corregimiento María La Baja. En medio de la violencia ¿Cómo logró Oleoflores instaurar el modelo de Alianzas Productivas con 126 pequeños productores y comprar además 100 hectáreas donde antes funcionaba el antiguo molino de arroz?**

Es sabido que en esta zona que comprende varios municipios de los departamentos de Bolívar y Sucre fueron bastiones de varios frentes de las FARC, al igual que se encontraba la presencia activa de las guerrillas del ELN y del ERP. A la par, y disputando territorios operaban varios bloques de las AUC. Las matanzas de campesinos eran frecuentes y el desplazamiento forzado se daba

día a día. Esta zona estratégicamente ubicada con cercanías a Cartagena y al “*Golfo de Morrosquillo*” era uno de los principales callejones de movilidad para la salida de sustancias ilegales y para el ingreso de precursores químicos y armas. De acuerdo con estudios realizados por el Departamento Nacional de Planeación se puede concluir que entre 1993 y 2005 se presentó un gran número de atentados terroristas en esta zona, proveniente de diferentes actores ilegales y de delincuencia común, del año 2002 a 2004, la mayor incidencia de ataques terroristas fue de las FARC con un 54%, la delincuencia común 29%, AUC, 13% y el ELN y ERP con un 2% cada uno.

De otra parte, de acuerdo con información suministrada por la Policía Nacional, en el área se había registrado una importante cifra de “*secuestros*”, con dos tendencias marcadas: una 1996 a 2000 con un incremento constante del número de secuestros y la otra de 2001 a 2004 con una reducción pronunciada de la misma cifra. El año de mayor número de secuestros reportados fue en el 2000 con 193. Del total de los secuestros realizados entre el año 2002 al 2004 el 64% lo llevó a cabo la FARC, el 15% el ELN, el 7% las AUC, el 3% la delincuencia común. Es de mencionar que en el 10% de los casos no sea reconocido autor.

En cuanto a los “*desplazados*”, entendiéndose como desplazado a toda aquella persona que se ha visto forzada a migrar, abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, su integridad física, sus libertades personales han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas (Ley 387 de 18 de julio de 1997). De acuerdo con los registros de SUR - Acción Social, en el año 2000 se presentaron 50.117 desplazados, en el año 2001 46.127, en el año 2002, 26.461, en el año 2003 9.638 y 7.013 en el año 2004. Los municipios más afectados fueron el Carmen de Bolívar con un

28%, San Onofre con el 11%, y Ovejas con el 11%.

Como se mencionó todo giraba alrededor del dominio territorial a causa de los cultivos ilícitos, por ello, poder entrar a una zona con un modelo de alianzas era una propuesta diferente, si, era un riesgo, pero a su vez una oportunidad para que los mismos campesinos de la región empezaran a apropiarse de su propio territorio.

Respecto al terreno adquirido por Oleoflores, esta era una finca la cual se le compró a una familia, y allí es donde se ha construido la planta extractora donde los productores aliados son accionistas con una participación importante, y donde las tomas de decisiones se ejecutan en forma concertada con todos ellos.

**Hemos dialogado con comunidades del municipio que señalan que el aumento del cultivo de palma en la región fue paralelo al conflicto armado. De hecho, consideran que el negocio de la palma aprovechó el escenario de conflicto, sumado a las deudas que ellos tenían con la antigua Caja Agraria, para presionar a los campesinos a que vendieran su tierra, o la pusieran a disposición para el cultivo de palma. ¿Usted qué opina sobre esa afirmación?**

En ningún momento el modelo suscita a la venta de predios por parte de los palmicultores. El modelo está diseñado para que pueda acceder cualquier campesino con deseos de superación teniendo en cuenta que si tiene tierras aptas para el mismo pueda vincularse al proyecto con un cultivo que se ve favorecido por ser una zona muy beneficiosa para el mismo. En el modelo son los campesinos los propietarios y/o poseedores de la propiedad, esto además ha sido una oportunidad para que se hayan evitado potenciales desplazamiento de estos por la falta de oportunidades de ser productivos en una zona dominada por la violencia.

El modelo de Alianzas frenó en gran parte la venta de parcelas que se venía dando en la región. Gracias a él, los campesinos de la región conservan sus tierras.

**¿Es una política empresarial que sus funcionarios sirvan de intermediarios para que personas con capital le compren la tierra a campesinos y la pongan a disposición del modelo de Alianzas Productivas?**

El área encargada de la promoción del cultivo de la palma de aceite visitó a un número importante de productores de la zona, incluyendo entre ellos a los productores de El Cucal, algunos de ellos aceptaron nuestra invitación, otros por su parte prefirieron no hacerlo.

En ningún momento vamos a negar el interés de la Agroindustria de Palma de Aceite en invertir en una zona tradicionalmente deprimida y con escasa o nula presencia del Estado. Antes por el contrario la Agroindustria de la Palma de Aceite genera desarrollo y crecimiento en zonas en las que el Estado prácticamente desapareció por décadas, vinculando a pequeños y medianos productores, con empleo digno, que genera estabilidad a todos los participantes en la cadena.

**Como dueños del proyecto agroindustrial más grande del sector, ¿cómo garantizan que las alianzas productivas que ustedes tienen con algunos de los inversionistas no están perjudicando a los campesinos que exigen el derecho a la propiedad de sus tierras?**

Con la implementación del modelo no ha habido despojos, nuestros aliados son los propietarios de la tierra, el modelo busca involucrar al productor y recibirá todo el acompañamiento técnico y financiero en caso de necesitarlo.

**En ese sentido, ¿el grupo empresarial tiene algún protocolo que garantice que los frutos de la palma de aceite provienen de tierras que no hayan sido adquiridas irregularmente? Esto, por ejemplo, de**



## **cara a los lineamientos de la RSPO [Mesa de Aceite de Palma Sostenible]**

El Grupo empresarial siempre ha tomado las medidas necesarias para evitar que esto suceda. Se hace una identificación de quienes son los campesinos que forma la asociación y ya son estas que involucran los productores con el conocimiento de las raíces entre ellos mismos. Tenemos un protocolo de verificación de propiedad ya que los créditos asociativos requieren propiedad plena sobre la tierra de parte de los campesinos que forman las alianzas. Al estar certificados hace 4 años en RSPO, nuestro compromiso con la transparencia es total con el manejo de criterios laborales, medio ambiente y económico.

**Si durante un juicio de restitución de tierras se contempla devolverle la tierra a un campesino, y ésta hace parte de una alianza productiva del Grupo Oleoflores, ¿ustedes se presentarían eventualmente como opositores al proceso de restitución?, ¿o el grupo empresarial estaría dispuesto a respaldar jurídicamente a sus socios en las alianzas productivas?**

Es una situación legal que tiene que ser resuelto por las autoridades respectivas.

**El Distrito de Riego de María La Baja fue construido como una infraestructura pública para la producción de alimentos. Sin embargo, desde que comenzó el cultivo de la palma el acceso y uso de los cuerpos de agua es exclusivo del proyecto agroindustrial. ¿A través de qué mecanismo legal el Grupo Oleoflores usa el Distrito de Riego?**

El desarrollo de todo el proyecto ha traído consigo el mejoramiento de vías de acceso, así como el mejoramiento y funcionamiento del distrito de riego de la zona. Sobre este último es importante mencionar que le fue delegada a través de convenio con el Incoder la Administración, Operación y Conservación del

Distrito de Riego de Marialabaja a la Asociación USOMARIALABAJA. Esta Asociación en cumplimiento de lo delegado ha venido desarrollando gestiones permanentes desde su creación hasta la fecha y ha venido cumpliendo con la atención de todos los usuarios que se encuentran beneficiados por el distrito de riego, ya sean palmicultores, arroceros, ganaderos, maiceros y otros y se puede demostrar a través de nuestros registros históricos.

Como lo decía anteriormente, de las cerca de 20,000 hectareas del distrito de riego, solo 6,500 son en palma, 2,500 en arroz y el resto esta en maíz, frutales y ganadería extensiva. Cuando llegamos a la zona el distrito esta en una situación grave en temas de mantenimiento, financiera y operación. Lo que es muy cierto, es que los productores del cultivo de palma son los únicos que han cumplido cabalmente con la cuota exigida para el uso, gracias a que el modelo prevé un mecanismo para fondear el pago de esta obligación por parte de los palmicultores. Sin embargo desde la junta directiva se ha venido trabajando con los directivos de junta que representan a los sectores arrocero y ganadero para ir normalizando la cartera y seguir avanzando en la mejor prestación de servicio del distrito.

**El Grupo Oleoflores promueve la responsabilidad social. ¿Han formulado un plan para que las comunidades campesinas, la mayoría retornadas después del conflicto armado, tengan acceso al agua del Distrito?**

Se vela por que los palmicultores quienes acceden al agua del distrito paguen por el uso de la misma. Si somos muy celosos con ese tema, pero no podemos responder por obligaciones que no nos competen.

**¿Cómo garantizan que en la región pueden seguir realizándose otras actividades productivas como la pesca teniendo en cuenta el impacto ambiental que representa el monocultivo de palma a corto, mediano**

## **y largo plazo?**

Es importante señalar que las siembras de los cultivos de palma han venido reemplazando áreas cultivables donde antes se utilizaban en la explotación de cultivos transitorios, tales como el arroz y en actividades como la ganadería extensiva, los cuales en si requieren grandes cantidades de agroquímicos y abundante agua, a parte del problema del uso efectivo de la tierra por la ganadería extensiva. De acuerdo con el Instituto Alexander Von Humboldt *“Colombia dispone de más de un millón de hectáreas sin restricciones para el establecimiento de nuevas plantaciones”*, sin embargo, los cultivos de palma sembrados en la zona de María La Baja se han establecido sin necesidad de destruir bosques nativos. Por otro lado, es importante tener en cuenta que los cultivos de palma de aceite fijan importantes cantidades de Gas Carbónico mediante el proceso de fotosíntesis, lo que contribuye a mitigar el Calentamiento Global, y aun con mayor favorabilidad dado que propicia la generación de ecosistemas para algunas aves, que en el caso de las actividades de ganadería y producción de cultivos de arroz no favorece.

## **¿Usted cuál cree que es la responsabilidad de los grandes empresarios que trabajan en zonas históricamente azotadas por el conflicto?**

Todas las empresas comprometidas con el Desarrollo, tienen la responsabilidad de vincular a las comunidades en donde ejecutan sus actividades a proyectos serios de desarrollo. Estamos convencidos de que el ejercicio empresarial tiene que ser *“Inclusivo y de Valor Compartido”*. Una empresa no solo debe garantizar tener un negocio económicamente rentable sino también Socialmente Responsable y ambientalmente sostenible.

Al respecto, me voy a permitir a continuación esbozar una serie de conceptos que hacen parte de nuestra filosofía de negocios inclusivos.

### **EL MODELO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS Y SOCIALES: UN MODELO DE DESARROLLO INCLUSIVO Y DE VALOR COMPARTIDO.**

El modelo aplicado de Alianzas Sociales y Productivas en el Municipio de María la Baja es un Modelo Social de Fortalecimiento de la cadena productiva del aceite de palma, que ha generado una productividad y rentabilidad sostenible para los pequeños y medianos productores y para la empresa privada, que en este caso es el Grupo Empresarial Oleoflores, quien como ente integrador ha potencializado el desarrollo integral de su producción, asegurando su materia prima – fruta de aceite de palma – debido a que todos los pequeños y medianos productores de palma de aceite se comprometen a suministrarle toda su producción a precios transparentes y de mercado mediante contratos de suministro de fruto que se pactan al conformar la alianzas. Es importante mencionar que, como contrapartida a estos convenios, el hecho de que los pequeños productores sean socios del componente industrial, se hacen merecedores de los beneficios que este componente les presta como es un mayor control de la calidad de sus cultivos a través de la prestación de servicios agronómicos para atacar problemas de Sanidad Vegetal a través de la UTIL (Unidad Técnica Integral de Labores). Por otro lado, los entes integrados que son las asociaciones de pequeños y medianos productores de palma de aceite, han integrado su economía en cadenas agroindustriales y han generado fuentes de empleo lícito a los pequeños productores y sus familias.

“Todas las compañías deben aplicar la responsabilidad social. Es

básica, es un cimiento por medio del cual el sector privado puede ser un miembro responsable de la sociedad; pero podemos ir más allá si aceptamos el concepto de creación de valor compartido”. (Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocio de la Universidad de Harvard).

Anteriormente se pensaba que lo social y lo económico estaban en dos dimensiones totalmente diferentes, pero según afirma Porter cuando se buscaba su relación se presenta lo que él llama una “compensación”, que no es más que para lograr un beneficio económico se debe actuar socialmente y que para lograr un beneficio social era necesario añadir costo en sentido económico. Este concepto de compensación planteaba en pocas palabras que para obtener un impacto social importante o mejorar el impacto negativo en el medio ambiente era necesario gastar altas sumas de dinero. Por esta razón es que lo social y lo económico se han encontrado por mucho tiempo en dos dimensiones diferentes.

De acuerdo con lo anterior concluye que gracias a su experiencia en el sector privado se da cuenta que las empresas no aumentaban su valor cuando se relacionaban con temas sociales, si no por el contrario lo reducían. Y que el gran error es que los empresarios se colocan del lado económico y los que trabajan asuntos sociales del suyo. Fue allí donde se le ocurrió integrar estas dos partes y con esto nace el concepto de valor compartido, el cual conlleva a que el sector privado sea responsable con la sociedad de manera sostenible, operando éticamente y ejerciendo ciudadanía activa.

La relación de integración entre la sociedad y la empresa privada debe ir construyendo poco a poco el concepto denominado “Valor Social”.

El concepto de Valor Compartido puede considerarse como una filosofía, teoría y metodología según Porter. Filosofía por la siguiente razón: “Toda riqueza y la prosperidad son en verdad creadas por el sector privado. El Gobierno no puede crear riqueza, solo cosecharla. Eso en cierta forma es una filosofía económica, que propone la necesidad de lograr que el capitalismo funcione”. Teoría, en el sentido de que el valor compartido involucra tanto la sociedad como las necesidades económicas, y esto implica en el sector privado un entendimiento de la importancia de la gestión administrativa que involucra aplicarlo, ejecutarlo y sostenerlo. Luego viene la metodología, que es como opera la organización para medir sus acciones y como se prepara para llevarlas a cabo.

El concepto de valor compartido va de la mano con el de negocios inclusivos, que no es más que la inclusión de pequeños y medianos productores del campo a la cadena de valor de una compañía, cuyo objetivo principal es que ambas partes se beneficien de la relación. De esta manera, los pequeños y medianos productores tienen una oportunidad de mejorar su situación económica y social y la empresa se beneficia por lo producido por ellos, generando una relación de “gana, gana”. Este es el principal sentido por lo cual la Organización visionó una oportunidad de poder invertir bajo esta concepción de modelo de negocio.