

Colombia + competitiva

Co-creación de modelos de negocio para las cadenas de açaí y corozo



swisscontact



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

Contenido

AGREDECIMIENTOS	4
ANTECEDENTES.....	5
MARCO CONCEPTUAL.....	6
Modelo de negocio	6
Cadena productiva.....	7
Propuesta de valor	7
Agregación de valor.....	8
METODOLOGÍA	9
MODELOS DE NEGOCIO	11
COROZO – CADENA PRODUCTIVA	11
Esquema de cadena productiva del corozo.....	11
DOFA de la cadena productiva corozo, según dimensiones de análisis	12
Distribución geográfica de <i>Bactris guineensis</i> y ubicación de empresas mapeadas	18
Oportunidades para consolidar una cadena competitiva de valor del corozo	21
Actores clave del modelo	23
Ganancias, dolores y actividades del cliente	26
Productos, servicios generadores de ganancia y alivio para los dolores de Asovecab ..	28
MODELO DE NEGOCIO DE COROZO	30
1. Socios Clave	30
2. Actividades de Asovecab	31
3. Recursos Clave	31
4. Propuesta de valor	31
5. Relación con clientes	31
6. Canales de comercialización.....	32
7. Segmentos de Clientes.....	32
8. Estructura de Costos	32
9. Fuentes de Ingreso.....	32
AÇAÍ / NAIDÍ – CADENA PRODUCTIVA	34
Esquema de cadena productiva.....	34
ESQUEMA DE CADENA PRODUCTIVA DEL AÇAÍ / NAIDÍ	34
DOFA de la cadena productiva del açai / naidí, según dimensiones de análisis	35
Distribución geográfica de <i>Euterpe Oleracea</i> y ubicación de empresas mapeadas	41

Oportunidades para consolidar una cadena competitiva de valor del açáí / naidí	43
Actores clave del modelo	44
Ganancias, dolores y actividades del cliente	46
Productos, servicios generadores de ganancia y alivio para los dolores de Consejo comunitario del río Cajambre	48
MODELO DE NEGOCIO DE AÇAÍ / NAIDÍ	49
1. Socios Clave	50
2. Actividades del Consejo Comunitario del río Cajambre	50
3. Recursos clave	51
4. Propuesta de valor	51
5. Relación con clientes	51
7. Segmentos de Clientes.....	52
8. Estructura de Costos	52
9. Fuentes de ingreso	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55

Agredecimientos

Este documento de co-creación de modelos de negocio para las cadenas de valor de Açaí/Naidí y Corozo fue elaborado por el Instituto Humboldt a partir de un proceso de co-creación con diversos actores de las cadenas mencionadas en las jurisdicciones de Codechocó y Corpocezar respectivamente, en el marco del convenio de cooperación técnica internacional suscrito entre el Instituto Humboldt y la Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico – Swisscontact, entidad ejecutora del Programa Colombia + Competitiva, financiado por la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO), dentro de su componente “Facilidad de apoyo a reformas”.

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo

(SECO) Embajadora
S.E. Yvonne Baumann

Jefe de la Cooperación Económica y
Desarrollo
Julien Robert

Swisscontact
Mary Amalia
Directora País Swisscontact Colombia.

Bogotá, octubre de 2024

Fundación Suiza de cooperación para
el desarrollo técnico – Swisscontact
Director País Colombia
Sven Gehlhaar

Programa Colombia + Competitiva
Coordinadora General del Programa
Colombia + Competitiva
Claudia Sepúlveda
Equipo Técnico
Edgard Polanco
Maria Andrea Espinosa

Antecedentes

La co-creación de modelos de negocio para especies de productos forestales no maderables (PFNM) como el corozo (*Bactris guineensis*) y el açái (*Euterpe oleracea*) se enmarca en el programa Colombia + Competitiva, una iniciativa conjunta entre la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y el Gobierno colombiano. Este programa tiene como propósito fortalecer la competitividad del país y diversificar su economía mediante un enfoque en crecimiento verde e inclusivo.

En esta fase del programa, el foco se centra en la creación de un entorno propicio para negocios sostenibles que promuevan la conservación de la biodiversidad y brinden oportunidades de empleo e ingresos a las comunidades locales. Los modelos de negocio desarrollados en este proyecto son parte de un esfuerzo integral para potenciar la bioeconomía, aprovechando las particularidades de cada especie y territorio y vinculando a actores de la cadena de valor con prácticas sostenibles y colaborativas.

El objetivo general de este proyecto, liderado por el Instituto Humboldt, es mejorar la competitividad y sostenibilidad de las cadenas de valor de PFNM a través de modelos de negocio innovadores, que permitan integrar productos como el corozo y el açái en mercados de alto valor, beneficiando a comunidades rurales y contribuyendo a la conservación de los ecosistemas en las regiones de Caribe y Pacífico.

Este documento presenta los resultados del proceso de co-creación de los modelos de negocio sostenibles para estas especies, desarrollados con el compromiso de las comunidades locales y las autoridades ambientales, y enfocados en la implementación de prácticas de uso sostenible que generen valor económico y social en los territorios.

Marco conceptual

Modelo de negocio

Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2004) define un modelo de negocio como “una descripción del valor que la compañía ofrece para uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”

En esta definición, como en muchas otras desarrolladas por diversos autores, el foco está en una compañía en particular y en su relación con mercados en los que busca posiciones favorables con respecto a sus competidores.

En el proyecto de uso sostenible de Productos Forestales no Maderables de seis especies de la biodiversidad colombiana se incluye la formulación de modelos de negocio incluyentes para la consolidación de las cadenas de valor de los PFM de açai y corozo, que incluyan la identificación de fuentes de financiamiento, mercados, canales de comercialización.

En este caso, los modelos resultantes del ejercicio buscan catalizar la competitividad de un sistema amplio de interconexión de actores alrededor de la cosecha y transformación de los frutos, así como la comercialización de productos a base de dichos frutos.

Con el fin de reconciliar el alcance del diseño de un modelo de negocio que observa con detalle las dinámicas de una empresa, y el propósito más amplio de mejorar la competitividad de los bionegocios alrededor de una especie, este ejercicio se dio desde lo general a lo particular, así:

1. Esquema de cadena de productiva a partir de fuentes secundarias y entrevistas con diversos actores que representan diversos eslabones de la cadena.
2. Análisis DOFA de distintas dimensiones de la cadena, con el fin de identificar aspectos y eslabones claves a tener en cuenta en el modelo de negocio, de acuerdo al potencial que tienen para catalizar la competitividad en la cadena.
3. Georreferenciación de registros biológicos de açai y del corozo, zonas identificadas de aprovechamiento de cada fruto y ubicación de las empresas mapeadas hasta el momento.
4. Identificación de eslabones y dimensiones de la cadena donde hay mayor potencial de acelerar competitividad.
5. Identificación de actores claves en la co-creación del modelo a partir del contraste del análisis DOFA con la información geográfica de la relación de los centros de procesamiento de las empresas mapeadas y su potencial abastecimiento de

territorios ubicados en las jurisdicciones de las corporaciones autónomas regionales con las que se están estructurando los protocolos de manejo sostenible.

6. Co-creación para plantear adaptaciones y mejoras a los modelos de negocio existentes, de la mano de actores claves de la cadena productiva y con base en los elementos de análisis arrojados por fases anteriores del proceso.

Cadena productiva

Conjunto de actores y actividades propias de un proceso productivo desde la producción de materias primas, pasando por la transformación primaria y secundaria, hasta el consumo final. La existencia de actores de diferentes eslabones no garantiza que haya entre ellos flujos de información constantes, ni que sus acciones se coordinen para lograr una posición más favorable en el mercado. De hecho, es posible que haya una visión bastante general del mercado, sin un conocimiento claro de los nichos a los que se orienta la propuesta de valor. (Cifientes Álvarez, Pérez, & Gil Casares, 2011)

Propuesta de valor

La propuesta de valor es la promesa que una empresa, o conjunto de ellas, hace a su mercado objetivo para satisfacer una necesidad o expectativa específica mediante sus productos o servicios. Esta promesa se fundamenta en un profundo conocimiento del cliente y busca alinear su perfil, que incluye sus necesidades, expectativas y puntos de dolor, con el valor que el producto o servicio puede ofrecer (Osterwalder, 2004).

Por un lado, el perfil del cliente considera:

- Actividades del cliente: La necesidad que busca satisfacer o la tarea que desea resolver a través del producto o servicio.
- Ganancias: Las características o beneficios que espera obtener del producto o servicio.
- Dolores: Las frustraciones o aspectos negativos que pueden surgir al adquirir o usar el producto o servicio.

Por otro lado, el mapa de valor del producto o servicio contempla:

- Creadores de ganancias: Los atributos y beneficios que el producto o servicio aporta al cliente, agregando valor y diferenciación.
- Medicina para dolores: Las soluciones o ventajas que mitigan los puntos de dolor, reduciendo cualquier posible experiencia negativa.
- Producto o servicio: La descripción integral del bien o servicio que aborda de manera efectiva los elementos anteriores y genera valor tanto para el cliente como para el negocio.

Así, la propuesta de valor no solo se enfoca en cumplir con las necesidades del cliente, sino en ajustar y mejorar continuamente el producto-mercado, creando una experiencia que resulte atractiva y alineada con sus expectativas y emociones.

Agregación de valor

Se refiere a los procesos, atributos y mejoras que se incorporan a un producto o servicio para aumentar su atractivo, utilidad y diferenciación en el mercado. Este valor adicional puede provenir de distintos elementos, como la optimización de la calidad, la personalización según las necesidades del cliente, el impacto positivo sobre sus puntos de dolor o frustraciones, y la generación de beneficios específicos que se alineen con sus expectativas.

A través de la agregación de valor, el producto o servicio no solo responde a una necesidad, sino que también supera las expectativas del cliente, ofreciendo soluciones que optimizan su experiencia y fortalecen su lealtad hacia la oferta. Esta estrategia asegura un ajuste óptimo entre el producto y el mercado, creando un puente entre lo que el cliente desea y lo que la empresa puede ofrecer de manera rentable y sostenible.

Metodología

Para la co-creación de los modelos de negocio de açáí y corozo, se desarrolló una metodología estructurada basada en la caracterización de clústers o cadenas productivas. Este análisis preliminar permitió entender los eslabones críticos y oportunidades de mejora dentro de cada cadena, orientando así las estrategias de valor y competitividad en los territorios. La metodología incluyó los siguientes pasos:

1. **Caracterización de la cadena productiva:** Se partió de un esquema inicial de la cadena productiva de cada especie, elaborado a partir de fuentes secundarias y entrevistas con actores clave. Esta etapa permitió identificar los principales eslabones de cada cadena y sus respectivas actividades, así como los desafíos y oportunidades de valor dentro de cada uno.
2. **Análisis DOFA por dimensión:** Para profundizar en los aspectos estratégicos de cada cadena, se realizó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) en siete dimensiones clave:
 - **Materia Prima:** Disponibilidad y condiciones de cosecha y poscosecha.
 - **Agregación de Valor:** Nivel de valor agregado e infraestructura para la transformación.
 - **Aspectos Organizacionales:** Formalidad, división del trabajo y mentalidad empresarial.
 - **Propuesta de Valor:** Orientación de la propuesta, conocimiento del mercado y diferenciación.
 - **Relación entre Actores:** Visión de la relación, nivel de confianza, flujo de información, interdependencia y reglas de juego.
 - **Mercado:** Conocimiento de las propiedades del producto, disposición a pagar un precio premium por funcionalidad e impacto ambiental/social, y crecimiento del mercado.
 - **Contexto Territorial:** Seguridad, conectividad física y virtual, servicios básicos y ecosistema empresarial.

Este análisis permitió identificar las áreas y eslabones de cada cadena que tienen mayor potencial para catalizar la competitividad en los mercados de ingredientes naturales.

3. **Georreferenciación y análisis espacial:** Se realizó la georreferenciación de registros biológicos de açáí y corozo, mapeando las zonas de aprovechamiento actual de cada fruto, así como la ubicación de empresas relevantes. Esto facilitó la identificación de posibles vínculos logísticos y de abastecimiento entre centros de procesamiento y territorios específicos dentro de las jurisdicciones de las corporaciones autónomas regionales involucradas en la creación de protocolos de manejo sostenible.
4. **Identificación de actores clave:** Contrastando el análisis DOFA con la información geoespacial, se identificaron los actores clave en cada eslabón de la cadena, que son estratégicos para acelerar la competitividad de los modelos de negocio. Esta

selección incluyó tanto empresas con potencial de procesamiento y transformación como actores en territorios con abundancia de recursos y posibilidades de abastecimiento.

5. **Talleres y reuniones de co-creación:** La fase de co-creación involucró talleres presenciales en Quibdó (para açai) y Valledupar (para corozo), y reuniones virtuales con empresas interesadas en desarrollar modelos sostenibles en estos territorios. Durante estos espacios, las organizaciones locales pudieron interactuar con representantes de las empresas, conocer sus expectativas y explorar posibles colaboraciones.
6. **Construcción del modelo de negocio:** Con toda la información recopilada, se desarrollaron los elementos esenciales de los modelos de negocio para cada especie:
 - *Identificación de eslabones y aspectos de la cadena con potencial competitivo.*
 - *Definición de ganancias y desafíos para un perfil de cliente B2B,* incluyendo creadores de ganancias y aliviadores de dificultades según el perfil y capacidades de las organizaciones locales.
 - *Componentes del modelo de negocio:* actividades y recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales de comercialización, segmentos de mercado, fuentes de ingresos y posibles fuentes de financiación para dar impulso a los modelos.

Modelos de negocio

Corozo – Cadena productiva

Esquema de cadena productiva del corozo

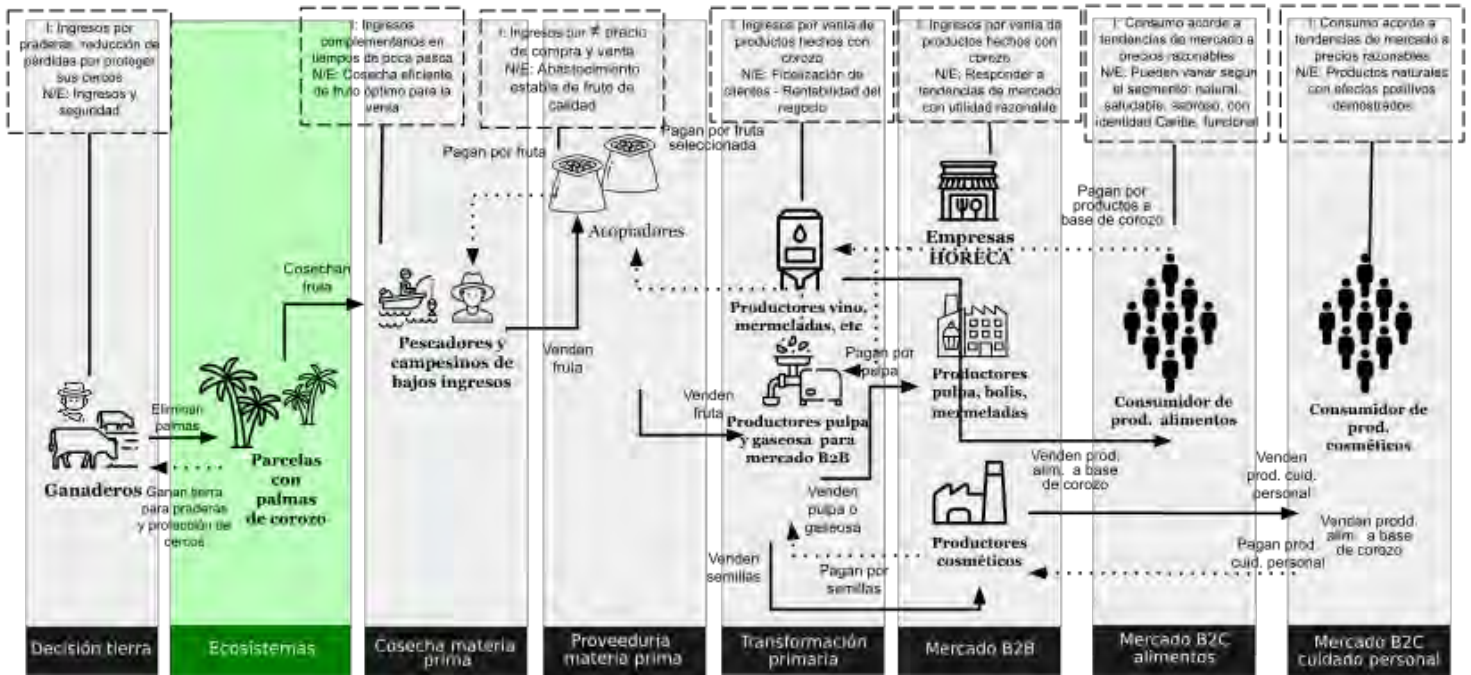


Figura 1 Cadena productiva actual del corozo. Fuente: Elaboración propia

El diagrama de la cadena productiva se elaboró a partir de la información recopilada en visitas de campo a 3 municipios del Cesar y Bolívar, y 19 entrevistas semiestructuradas (2 acopiadores, 6 organizaciones que hacen transformación primaria y 5 que hacen transformación para consumo final, 3 organizaciones de apoyo y 3 personas que han investigado la especie).

El diagrama contiene:

- Eslabones de la cadena: Se presentan en la parte inferior del gráfico, en recuadros oscuros con letra blanca.
- Ecosistemas: Si bien los ecosistemas no representan propiamente un eslabón de la cadena productiva, se presentan aquí en una dinámica similar a los eslabones, con el distintivo de estar sombreados en verde. Esto con el propósito de poner en evidencia cómo crean valor para la red y cómo las tipologías de actores interactúan con ellos.
- Tipologías de actores de cada eslabón: Se representan con iconos que tienen debajo el nombre de su tipología.
- Flujos de valor: Se muestran con líneas y flechas de dos tipos
 - Línea punteada: Retorno por la actividad realizada o el valor creado.

- Línea continua: Actividad, producto o servicio ofrecido a cambio de un retorno.
- Intereses de cada tipología de actor de participar en la red de valor: Enunciados en textos antecendidos por una letra 'I' ubicados en cuadros punteados que aparecen en la parte superior del gráfico.
- Necesidades o expectativas: Enunciados en textos antecendidos por las letras 'N/E' ubicados en cuadros punteados que aparecen en la parte superior del gráfico.

DOFA de la cadena productiva corozo, según dimensiones de análisis

Materia prima

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + El dinamismo del mercado del caribe ha generado cultura de cosecha del fruto y ciertos estándares de calidad + La cosecha de corozo complementa los ingresos de pescadores en épocas de baja producción de pescado, lo que estimula su cosecha + Es una especie muy resistente a las condiciones adversas del bosque seco tropical, de hecho, se reproduce aún después de haber sido quemada + Es posible cosechar las palmas desde el suelo con el uso de instrumentos como varas o ganchos, disminuyendo el riesgo de lastimarse durante la recolección del fruto 	<ul style="list-style-type: none"> + Los ganaderos que pueden tomar decisiones sobre la conservación del corozo no perciben ningún beneficio de la especie, así que la han ido eliminando + Los cosechadores suelen tener poco o ningún poder de decisión sobre las tierras donde se produce el corozo + La cosecha se hace de manera informal, no siempre con autorización de dueños de tierras, esto genera resistencia de los ganaderos por la conservación de la especie + La palma tiene espinas grandes que pueden lastimar a cosechadores si no tienen los instrumentos y conocimientos necesarios para una cosecha segura + Existen muy pocos casos de domesticación o ampliación de la población con suficiente documentación de prácticas, modelos económicos y otros datos que puedan estimular a productores agropecuarios a reproducir o conservar la especie. + La Fábrica de Alimentos y Apagroinc tienen acceso nulo o limitado a tierras donde se puedan establecer sistemas agroforestales que incluyan corozo y reducir así la fluctuación de precios a la que se enfrenta actualmente la cadena.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> + En el departamento del Cesar hay zonas de ciénaga susceptibles de regeneración ecosistémica con sistemas agroforestales que incluyan corozo o uvita de lata. + La organización Adel Zapatosa ha estructurado proyectos para la regeneración ecosistémica de zonas de reserva del Cesar. + En la organización de base Asovecab hay productores que cuentan con tierras disponibles para pilotear modelos de enriquecimiento forestal con especies de PFM. + La región está en un proceso de diseño de modelos de desarrollo sostenibles, alternativos a la minería. Dentro de estos modelos se podrían incluir sistemas agroforestales con diversas especies, incluyendo corozo. + El cluster Suma Sach'a tiene interés en participar en el desarrollo de varias cadenas de productos de la biodiversidad y uno de ellos es el corozo. Su experiencia con sacha inchi podría servir de base para establecer sistemas productivos con corozo. 	<ul style="list-style-type: none"> + Los múltiples conflictos e irregularidades en la propiedad y uso de la tierra del Caribe dificultan la toma de decisiones que favorezcan la conservación de la especie. + La percepción negativa que tienen los ganaderos de la especie dificulta mucho su conservación / repoblamiento. + Los desafíos de seguridad y orden público del país y del Caribe en particular pueden dificultar el desarrollo de esta cadena. + La gestión de permisos de uso depende de la voluntad e interés de propietarios de tierra que hasta ahora han visto la palma como una amenaza, así que tienen poco interés en ella. + La demora y la burocracia de los trámites de gestión de permisos de uso pueden desestimular el aprovechamiento silvestre de la especie y con ello, perder la oportunidad de valorizar la especie.

Agregación de valor

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + En la jurisdicción de Corpocesar existen por 3 plantas de procesamiento en las que podría procesarse pulpa de corozo (La Fábrica de Alimentos en Valledupar, Asocecab en Becerril y Apagroinc en Chiriguaná) + La Fábrica de Alimentos está operando con regularidad y atiende tanto a clientes corporativos como a consumidores finales. 	<ul style="list-style-type: none"> + Apagroinc, si bien cuenta con equipos y adecuaciones necesarias para procesar, actualmente no puede operar porque su planta está ubicada en un predio de la alcaldía de Chiriguaná al que se le venció el comodato. No cuentan tampoco con los recursos económicos necesarios para hacer construcción propia. + Los altos costos de energía eléctrica en la región encarecen mucho el procesamiento

+ La organización Asovecab cuenta con experiencia en la manipulación y procesamiento de alimentos, así como una infraestructura básica dedicada al procesamiento del guáimaro.	de fruta y especialmente el almacenamiento de pulpa congelada.
Oportunidades	Amenazas
+ Los diálogos que se están dando a nivel regional sobre modelos de desarrollo alternativos han generado interés de gobernantes locales y esto podría generar condiciones favorables para el desarrollo de esta cadena en la jurisdicción. + La ONG Envol Vert ha venido acompañando a la organización de base Asovecab en la consolidación de cosecha silvestre y transformación del Guaimaro. Este proceso puede ser la base para desarrollar otros modelos de cosecha y transformación de PFM	+ La fruta que se cosecha actualmente es consumida casi en su totalidad en presentaciones de bajo valor agregado (jugos y pulpas) que se comercializan en la región. Las empresas con interés de insertar el corozo en cadenas de mayores niveles de sofisticación en la agregación de valor enfrentan desafíos para abastecerse de pulpa con la calidad y los precios que les permitan avanzar en sus iniciativas.

Aspectos organizacionales

Fortalezas	Debilidades
+ Asovecab es una organización que cuenta tanto con tierras para el establecimiento de sistemas productivos con corozo, como con experiencia e infraestructura para el procesamiento de alimentos. + Apagroinc no solo procesa fruta sino que ha formulado proyectos para trabajar con proveedores de corozo, tanto en modelos de formalización de cosechadores, como en fomento de la semi domesticación + La Fábrica de Alimentos Disfruta es una organización formalmente constituida con operación continua y posibilidades de crecimiento.	+ El eslabón de proveeduría de fruta se caracteriza por altos niveles de informalidad y una fluctuación de precios muy marcada. + Las empresas que procesan pulpa cuentan con pocos mecanismos para fidelizar a los proveedores de fruta y esto combinado con la informalidad de la cadena resulta en una fluctuación constante de precios e incluso desabastecimiento de la fruta. + Las condiciones de producción (a orillas de ríos en tierras que no son propiedad de los cosechadores) dificulta mucho la conformación de agrupaciones o gremios de proveedores.

Oportunidades	Amenazas
<p>+ La ONG Envol Vert tiene una trayectoria sólida de acompañamiento a procesos comunitarios en el Cesar.</p> <p>+ Funcionarios de Adel Zapatosa y la Agencia de Desarrollo Rural han manifestado interés en apoyar procesos de regeneración, producción y transformación de especies vegetales propias de la región, incluyendo corozo o uvita de lata.</p>	<p>+ Altos niveles de informalidad entre personas que participan actualmente en la cadena, como pescadores y acopiadores</p>

Propuesta de valor

Fortalezas	Debilidades
<p>+ Las empresas vinculadas a la cadena reconocen la importancia de trabajar con diversas frutas y/o PFNM, lo que les permite tener un contacto frecuente con el mercado, que no está supeditado únicamente a la temporada de cosecha del corozo</p>	<p>+ En la jurisdicción de Corpocesar aún no hay casos de diferenciación clara del corozo o los productos a base del mismo, en comparación con otras regiones del Caribe donde también hay presencia de la fruta y hay un mayor desarrollo empresarial del sector de alimentos, como Magdalena y Atlántico</p> <p>+ La mayoría de los actores actuales de la cadena están enfocando su propuesta de valor a partir de características generales del fruto, sin apalancar su comercialización en las propiedades funcionales del mismo, esto lo inserta en la categoría general de frutas, altamente competitiva en Colombia</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>+ Las características organolépticas del corozo (color, textura, sabor) lo hacen muy palatable y favorecen su aceptación en diferentes nichos de mercado</p>	<p>+ Los costos de la fruta se han disparado en los últimos años, por cuenta de la escasez de materia prima</p>

Relacionamiento entre actores

Fortalezas	Debilidades
<p>+ Apagorinc y Adel Zapatosa han adelantado iniciativas de articulación de actores de los eslabones de producción y transformación</p>	<p>+ El dinamismo del consumo regional y el hecho de que la cosecha de corozo no sea una actividad económica principal hacen que los cosechadores se orienten a relaciones instrumentales de corto plazo,</p>

+ Selva Nevada / Selvática tiene amplia experiencia en encadenamientos productivos con comunidades y tiene mucho interés en consolidar una relación de largo plazo en torno al corozo	buscando el mejor precio del momento y no tanto una relación de largo aliento
Oportunidades	Amenazas
+ El grupo empresarial Aje desarrolló una bebida a base de corozo. Siendo ésta una multinacional, sus volúmenes de compra podrían estimular la organización de la cadena. + El cluster Suma Sach'a tiene interés en participar en el desarrollo de varias cadenas de productos de la biodiversidad y uno de ellos es el corozo. Su experiencia en la conformación de una iniciativa clúster puede acelerar la articulación de actores alrededor del corozo.	+ La situación actual de escasez de fruta puede agudizar la competencia y la desconfianza entre actores del eslabón de transformación, en lugar de promover la colaboración entre los mismos.

Mercado

Fortalezas	Debilidades
+ En los últimos años han crecido el interés y la valorización del corozo / uvita de lata.	+ La mayoría de los mercados actuales del corozo / uvita de lata desconocen sus propiedades funcionales, lo que hace que no existan precios preferenciales para esta fruta. + No se han desarrollado aún nichos de mercado que valoricen las funciones que la palma desempeña a nivel ambiental, ni hay tampoco información confiable para respaldar claims ambientales en la cadena
Oportunidades	Amenazas
+ La creciente conciencia ambiental de diversos nichos de mercado podría ser un factor de aceleración del conocimiento y valorización de una especie silvestre del bosque seco tropical, uno de los ecosistemas más amenazados del mundo.	+ Hay una tendencia contraria entre el crecimiento del mercado y la disponibilidad de materia prima. Mientras el mercado crece, la disponibilidad de materia prima disminuye. Esto hace que los precios se eleven demasiado, lo que puede desestimular a empresas con volúmenes de compra grandes a participar en la cadena.

Contexto

Fortalezas	Debilidades
+ Las organizaciones ubicadas en Becerril, Chiriguana y Valledupar tienen condiciones relativamente favorables de conectividad física y virtual con mercados de ciudades principales	+ Actualmente el corozo se cosecha en zonas de ciénaga que no tienen siempre las mejores condiciones de conectividad física que viabilicen la logística de la cadena. + Los altos costos de la energía eléctrica del Caribe encarecen mucho los costos de producción de pulpa.
Oportunidades	Amenazas
+ El proyecto Corredor de Vida del Cesar puede generar oportunidades para el desarrollo de cadenas de valor con foco en la sostenibilidad ambiental, incluyendo el corozo	+ La situación de orden público del Caribe se ha caracterizado por presencia de grupos armados, lo que amenaza la estabilidad e la cadena.

Distribución geográfica de *Bactris guineensis* y ubicación de empresas mapeadas

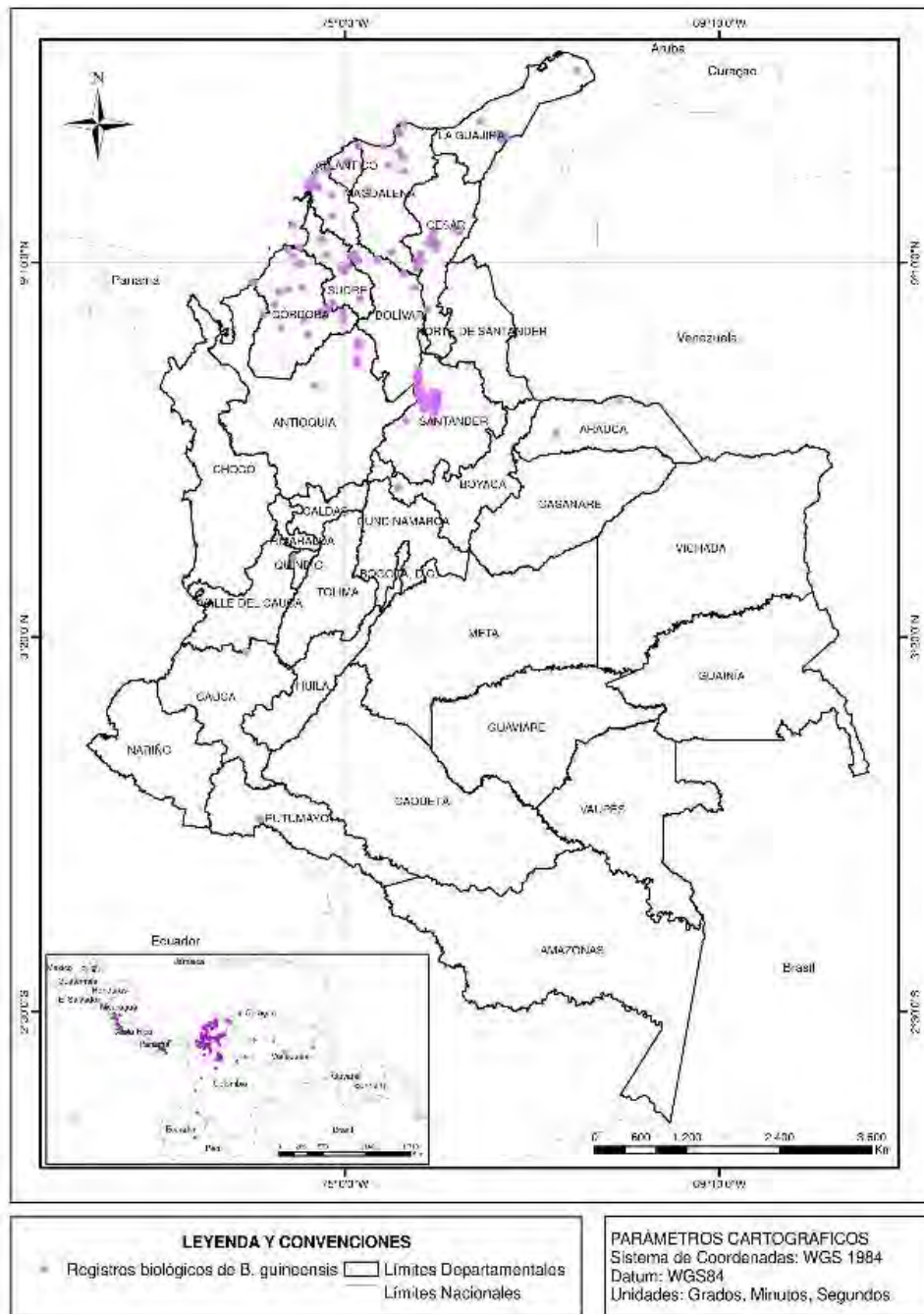


Figura 2 Distribución global de la especie *Bactris guineensis*. Fuente: Elaboración propia

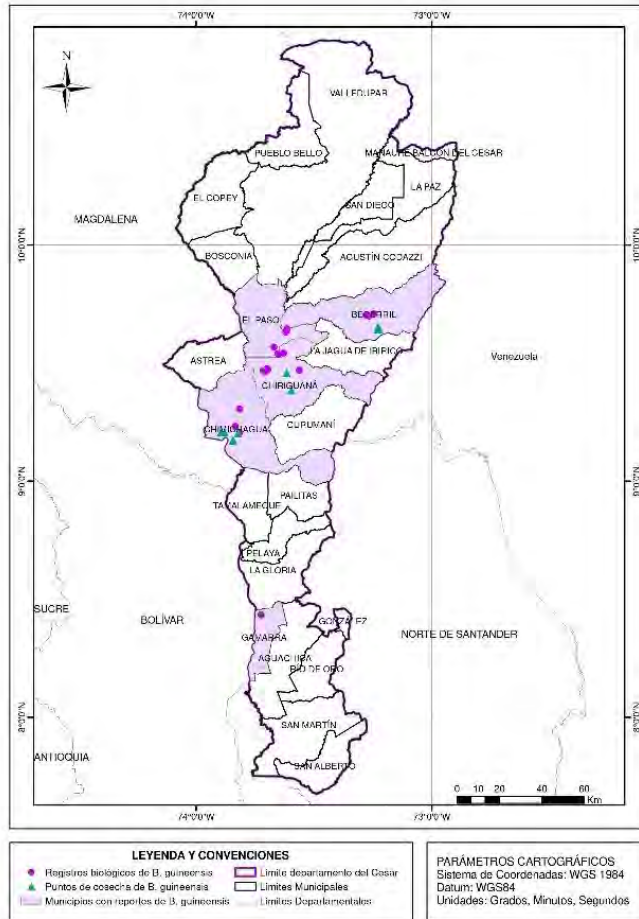


Figura 3 Distribución de *Bactris guineensis* en el Cesar. Fuente: Elaboración propia

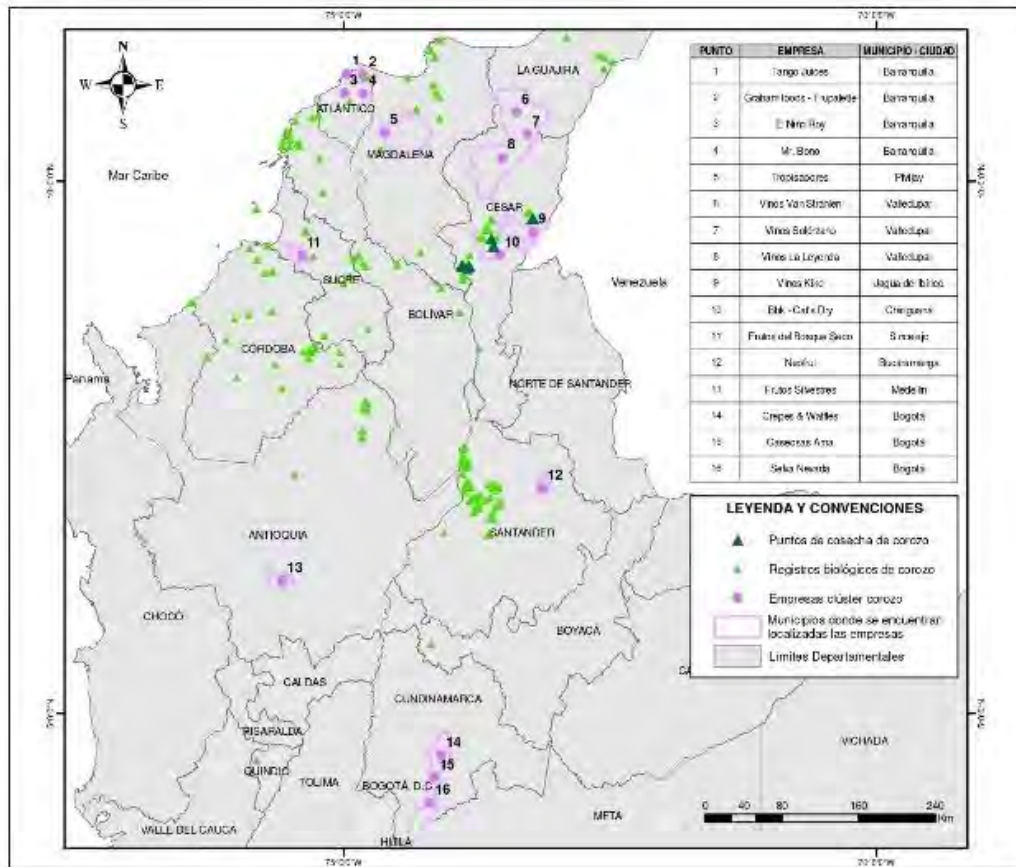


Figura 4 Ubicación de las empresas mapeadas en el clúster de corozo. Fuente: Elaboración propia

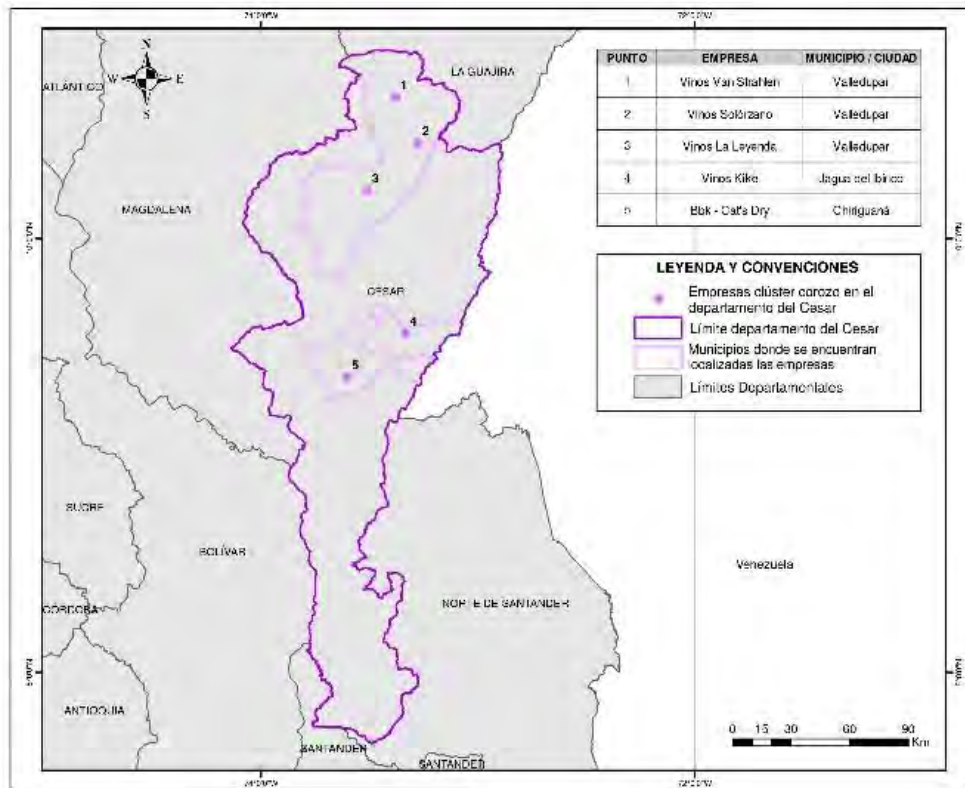


Figura 5 Ubicación de las empresas del clúster mapeadas en el Cesar

Oportunidades para consolidar una cadena competitiva de valor del corozo

Actualmente, la cadena de valor del corozo en Colombia presenta una oportunidad significativa para su formalización y expansión competitiva, con un conjunto de actores estratégicos y un creciente interés del mercado que favorecen su consolidación.

Selva Nevada, una empresa colombiana especializada en productos alimentarios naturales, está interesada en diversificar su abastecimiento de pulpa de corozo más allá del departamento de Sucre y ha comenzado a trabajar con Asovecab, la Asociación de Campesinos Verdes de Beceril. Esta asociación, ubicada en la Serranía de Perijá, es clave en la recolección de fruta silvestre y la producción de pulpa, y está comprometida con prácticas de conservación y producción sostenible. Con el apoyo de Selva Nevada y la capacitación en gobernanza y aseguramiento de la calidad por parte de Envol Vert, Asovecab tiene el potencial de fortalecer los primeros eslabones de la cadena productiva de corozo en la región del Cesar.

La colaboración de Selva Nevada y Asovecab se enmarca en el proyecto *Frutos del Bosque: Transición Rural Justa a través de Productos de Bioeconomía*, financiado por UK Pact y ejecutado en colaboración con Swisscontact. Este proyecto tiene como objetivo consolidar

las cadenas de valor de ingredientes naturales como el corozo, açai, camu camu y copoazú, promoviendo prácticas sostenibles de producción, mejorando el acceso al mercado y desarrollando modelos de financiamiento que valoren los servicios ecosistémicos. Selva Nevada, que actúa como un comprador principal, juega un rol crucial en la comercialización de pulpa de corozo en mercados nacionales e internacionales, además de brindar acompañamiento a Asovecab en técnicas sostenibles de recolección y procesamiento.

La creciente demanda de corozo se ve impulsada también por la entrada de Grupo AJE, quien recientemente lanzó la bebida **Amayu Corozo** dentro de su línea Bio Amayu. Este producto, parte de la "Revolución Natural" de Grupo AJE, se alinea con el concepto de **triple win**: beneficios para la salud, las comunidades y el planeta. A través del proyecto de caracterización de cadenas del Instituto Humboldt y Swisscontact, Grupo AJE descubrió que el corozo colombiano cumple con los estándares y valores de sostenibilidad que respaldan su línea Bio Amayu. Con Amayu Corozo, Grupo AJE no solo contribuye a la promoción de este superfruto nativo por sus propiedades antioxidantes y su alto contenido de vitamina C, sino que también refuerza la demanda de una cadena de suministro de pulpa estable y sostenible en la región Caribe.

Además de Grupo AJE, otras empresas como La Fábrica de Alimentos en Sincelejo y BBK, productora de bebidas regionales, han manifestado interés en adquirir fruta y pulpa de corozo de manera constante, incentivando la formalización y consolidación de la cadena de valor del corozo. Este contexto favorable coincide con el interés de los gobiernos nacional, regional y locales por fomentar cadenas productivas sostenibles que diversifiquen la economía del Cesar, ofreciendo alternativas a las actividades extractivas como la minería. Un factor adicional que fortalece esta cadena es el Programa Naturaleza Productiva, una iniciativa de cinco años (2023-2028) que fomenta alianzas entre el sector privado y las comunidades rurales para conservar la biodiversidad y mejorar los medios de vida locales a través de la implementación de Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN). Naturaleza Productiva, que opera en el Cesar y otras regiones, apoya modelos de producción sostenible en sectores como el agrícola y cosmético, y facilita el acceso a financiamiento y la colaboración con instituciones de investigación y políticas de apoyo.

En conjunto, estos actores —Asovecab en la recolección y procesamiento, Selva Nevada en la compra y comercialización, Envol Vert en la gobernanza y aseguramiento de calidad, y clientes como Grupo AJE que elevan la demanda— se encuentran en un momento clave para consolidar una cadena de valor del corozo sólida, competitiva y sostenible, que no solo beneficiará a las comunidades rurales involucradas, sino también contribuirá a la conservación de ecosistemas cruciales como el bosque seco tropical.

Actores clave del modelo

Organización o persona: Asociación de Campesinos Verdes de Becerril (Asovecab)

Lugar donde opera: Serranía de Perijá, Cesar

Rol en la cadena: Coordinación de cosecha y procesamiento

Detalle de su potencial aporte al modelo: Asovecab es una asociación ubicada en la Serranía de Perijá, constituida en 2021 y comprometida con la protección y conservación del bosque en su territorio. Desde 2019, sus miembros han desarrollado conocimientos en agroforestería, silvopastoreo y conservación, promoviendo la producción sostenible y la diversificación productiva. Además de sus cultivos agrícolas, ofrecen productos del bosque bajo la marca Tamandúa, incluyendo polvo de guáimaro, pasta de achiote y dulces en conserva de frutos y semillas nativas.

En el modelo de negocio de corozo, Asovecab desempeñará un papel fundamental coordinando la cosecha silvestre, identificando tierras de sus asociados para pilotos de sistemas agroforestales que incluyan el cultivo de corozo. Además, con el apoyo y capacitación de Selva Nevada, Asovecab se encargará de transformar el corozo en pulpa y de gestionar la venta directa de este producto a la empresa, fortaleciendo así los primeros eslabones de la cadena de valor y contribuyendo al desarrollo sostenible de su comunidad.

Organización o persona: Selva Nevada / Selvática.

Lugar donde opera: Nacional

Rol en la cadena: Transformación en ingredientes y productos para el consumo final.

Detalle de su potencial aporte al modelo: Llevan más de 10 años comprando pulpa de corozo en Sucre para la producción de helados, sodas, infusiones y bases para helado. Han notado un creciente interés en el corozo en el interés del mercado nacional e internacional y están buscando oportunidades para diversificar su proveeduría, así como involucrarse en iniciativas con propietarios de tierra, para mejorar la resiliencia del abastecimiento. Han formulado y ejecutado diversos proyectos con comunidades proveedoras de productos de la biodiversidad en distintas regiones del país, enfocadas en consolidar procesos territoriales para la producción de frutas y transformación de las mismas en ingredientes naturales.

Pueden ofrecer un mercado estable para la pulpa, acompañar la consolidación del proceso de transformación primaria e incluso tienen posibilidades de gestionar recursos para el establecimiento de sistemas agroforestales con corozo.

Organización o persona: ONG Envol Vert

Lugar donde opera: Caribe colombiano (Bosque Seco Tropical)

Rol en la cadena: Organización de apoyo

Detalle de su potencial aporte al modelo: Envol Vert es una ONG dedicada a la conservación de bosques y la biodiversidad, con una trayectoria desde 2011 en América Latina y Francia. Ha trabajado activamente en proyectos de desarrollo rural sostenible y conservación, fortaleciendo el tejido social de las comunidades locales. En el norte de Colombia, colabora

con la organización de base Asovecab en la cadena de valor del guaímara, apoyando la gobernanza, la cosecha silvestre y la transformación en harina bajo la marca Tamandúa, la cual promueve productos sostenibles derivados del Bosque Seco Tropical.

Con su experiencia en restauración de ecosistemas y capacitación comunitaria, Envol Vert puede aportar su conocimiento en gobernanza local, metodologías de reforestación, y acompañamiento técnico. Su participación en el modelo de negocio de corozo sería un apoyo clave para fortalecer los primeros eslabones de la cadena, promoviendo alternativas sostenibles y la resiliencia económica de las comunidades involucradas.

Organización o persona: Agrosavia

Lugar donde opera: Nacional

Rol en la cadena: Investigación y asesoría técnica

Detalle de su potencial aporte al modelo: Agrosavia es la corporación colombiana de investigación agropecuaria, con amplia experiencia en el desarrollo y adaptación de tecnologías para el sector rural en Colombia. Su enfoque en investigación aplicada y transferencia de conocimiento permite apoyar la innovación y sostenibilidad en diferentes cadenas productivas del país.

En el modelo de negocio para el corozo, Agrosavia puede aportar investigación y asesoría técnica esenciales para el avance en el proceso de domesticación de la especie. Su contribución se enfoca en generar conocimiento técnico sobre el cultivo y manejo agronómico del corozo, facilitando así la expansión controlada de la especie y su integración en sistemas productivos locales.

Organización o persona: Corporación Adel Zapatosa

Lugar donde opera: 10 municipios del Cesar - Zona de influencia de la cienaga de Zapatosa

Rol en la cadena: Organización de apoyo

Detalle de su potencial aporte al modelo: Ha formulado y ejecutado proyectos para la restauración ecosistémica de ciénagas y la diversificación productiva de predios privados, incluyendo corozo. Tiene más de 10 años de experiencia con la especie. Ha hecho levantamiento predial de conas donde se puede hacer repoblamiento de especies nativas, incluyendo corozo, en 5 municipios del Cesar. Recientemente formuló un proyecto para el Ministerio de Ambiente que, de ser aprobado, podría financiar actividades de repoblamiento de corozo en los 5 municipios donde hicieron levantamiento predial.

Pueden aportar soporte territorial, acompañamiento y asesoría para la consolidación de los primeros eslabones de la cadena.

Organización o persona: Grupo Aje

Lugar donde opera: Nacional e internacional con centro de operación en Bogotá

Rol en la cadena: Transformación en productos para el consumo final.

Detalle de su potencial aporte al modelo: Grupo AJE, conocido por su compromiso con la bioeconomía y la sostenibilidad, ha trabajado desde 2020 en la consolidación de modelos productivos que protegen los bosques, colaborando con 24 comunidades en Perú para crear cadenas de valor sostenibles. Recientemente, han expandido este enfoque a Colombia, desarrollando una bebida gaseosa a base de corozo para su línea Bio Amayu, que promueve productos beneficiosos para la salud, las comunidades y el medio ambiente. Estiman una demanda estable de 4 a 9 toneladas de pulpa de corozo al mes, lo que representa una oportunidad significativa para los productores colombianos.

Grupo AJE ofrece un mercado estable para la pulpa de corozo y está interesado en participar en proyectos que promuevan una producción de fruta en armonía con la conservación de los bosques, fortaleciendo así la cadena de valor del corozo y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y económica de las comunidades locales.

Organización o persona: Clúster Suma Sach'a

Lugar donde opera: Nacional con centro de operación en Carmen de Bolívar

Rol en la cadena: Asesoría técnica / investigación

Detalle de su potencial aporte al modelo: Este clúster, si bien se ha concentrado hasta ahora en el sachá inchi, tienen dentro de plan estratégico el objetivo de participar en la consolidación de producción y transformación de otras especies y una de las priorizadas es corozo. Están estableciendo parcelas productivas que involucran corozo en 4 modelos de siembra diferentes. Van a establecer arreglos forestales con corozo o palma lata, cocuelo, achote y sachá inchi para 60 pequeños productores.

Ganancias, dolores y actividades del cliente



Ganancias

Selva Nevada, como empresa comprometida con la bioeconomía busca obtener los siguientes beneficios de su participación en la cadena de valor del corozo:

- **Conservación de ecosistemas:** Al colaborar con comunidades locales en la recolección y transformación de corozo, Selva Nevada contribuye a la protección del bosque seco tropical y otras áreas biodiversas, asegurando que su negocio esté en armonía con la conservación ambiental.
- **Proceso comunitario:** La integración de las comunidades en la cadena de valor permite que estas se beneficien directamente, promoviendo el desarrollo local y la participación en prácticas sostenibles.
- **Aliados locales en fortalecimiento:** Al trabajar en conjunto con organizaciones como Asovecab y Envol Vert, se facilita la implementación de buenas prácticas, el aseguramiento de la calidad y la capacitación en temas de gobernanza y sostenibilidad.
- **Experiencia en procesamiento de alimentos:** La experiencia que tienen Asovecab y Envol Vert en el procesamiento de alimentos acelera la consolidación de este eslabón de la cadena y permite que se alcancen estándares de calidad e inocuidad en menos tiempo.
- **Economías complementarias:** La colaboración con iniciativas productivas de guáimaro y otros productos del bosque ofrece sinergias que diversifican las fuentes de ingreso para las comunidades, aumentando su resiliencia económica.

Dolores

Los dolores que ha enfrentado Selva Nevada en su vinculación a la cadena de valor del corozo y otros productos de la biodiversidad son:

- **Escasez de fruta y altos costos:** La disponibilidad irregular de corozo eleva los costos y dificulta la planificación, lo que representa un reto para el abastecimiento estable de pulpa.
- **Proveedores de fruta sin tierra propia:** La mayoría de los recolectores dependen de tierras que no les pertenecen, lo cual los hace vulnerables a las decisiones de los dueños de la tierra, quienes no siempre apoyan el crecimiento de la palma de corozo.
- **Comunidades sin condiciones básicas para el procesamiento:** En algunos territorios donde Selva Nevada ha buscado oportunidades de abastecimiento las comunidades carecen de servicios esenciales, como agua potable y electricidad, necesarios para la transformación segura y eficiente de las frutas.
- **Logística compleja y costosa para el envío de pulpa a Bogotá:** En la relación con comunidades de territorios apartados del país puede ser complejo encontrar alternativas logísticas que viabilicen el desarrollo de las cadenas.
- **Dificultad para predecir la disponibilidad de fruta:** La naturaleza silvestre de la recolección hace difícil anticipar la oferta de fruta, lo que limita la capacidad de Selva Nevada para satisfacer una demanda constante y planificada.

Actividades

Las actividades propias del quehacer de Selva Nevada en estas cadenas son:

- **Producción de pulpa de calidad y con estándares de inocuidad:** Selva Nevada trabaja para garantizar que la pulpa de corozo cumpla con altos estándares de calidad, lo cual es esencial para acceder a mercados de alto valor que exigen trazabilidad y seguridad alimentaria.
- **Costos de pulpa que faciliten negociaciones de precios estables:** Se busca establecer precios que permitan a Selva Nevada competir en el mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) y en el mercado internacional, asegurando así una demanda continua y estable.
- **Resultados del proyecto UK Pact:** el proyecto formulado por Selva Nevada y Swisscontact para UK Pact busca mejorar el acceso a mercados, aumentar la productividad en un 40% y fortalecer la participación comunitaria en la cadena, promoviendo una cadena de valor más resiliente y sostenible.
- **Fortalecimiento de asociaciones:** Selva Nevada invierte en el fortalecimiento de asociaciones locales, promoviendo el desarrollo de capacidades en prácticas sostenibles, administración y gobernanza, con el objetivo de construir una cadena de valor más sólida y colaborativa.

Productos, servicios generadores de ganancia y alivio para los dolores de Asovecab



Productos o servicios de Asovecab

Asovecab, como asociación comprometida con la sostenibilidad y el aprovechamiento de productos del bosque, tiene el potencial de procesar pulpa de corozo para ofrecerle a Selva Nevada y otros clientes del mercado B2B (producto) y fortalecer esa propuesta de valor con servicios que crean impacto social y ambiental, lo que resulta valioso para clientes como Selva Nevada:

- **Producto - pulpa de corozo procesada en condiciones inocuas:** Asovecab podría en el futuro procesar pulpa de corozo bajo estándares de calidad e inocuidad, lo que permitiría a la asociación ofrecer un producto listo para el mercado de alimentos y bebidas, fortaleciendo la sostenibilidad y trazabilidad en la cadena de valor.

Servicios enfocados en la resiliencia de la cadena, el impacto social y ambiental:

- **Establecimiento de sistemas agroforestales con corozo:** Asovecab podría establecer sistemas productivos agroforestales que incluyan el cultivo de corozo en tierras de sus asociados. Esto contribuiría a la conservación de ecosistemas locales y generaría una fuente de ingresos sostenible para sus miembros.
- **Proceso comunitario con trayectoria en cohesión:** Con una estructura organizativa comunitaria sólida, Asovecab cuenta con la experiencia para coordinar y fortalecer la cohesión entre sus miembros, promoviendo un enfoque de trabajo colaborativo que impulsa el desarrollo local.
- **Monitoreo participativo:** Asovecab podría implementar un sistema de monitoreo en el que la comunidad participe activamente, asegurando la trazabilidad y la transparencia en la producción y fortaleciendo el compromiso con prácticas sostenibles.

Creadores de ganancias

- **Conciencia de conservación de ecosistemas:** La asociación fomenta prácticas de conservación ambiental, promoviendo una producción alineada con principios de sostenibilidad y protección del bosque seco tropical.
- **Organización comunitaria con trayectoria y cohesión:** La experiencia organizativa de Asovecab le permite actuar con eficiencia, ofreciendo una estructura sólida y colaborativa que fortalece la cadena de valor.
- **Alianza estratégica con Envol Vert:** A través de la colaboración con Envol Vert, Asovecab ha mejorado sus capacidades en temas de gobernanza y aseguramiento de calidad, impulsando el desarrollo de prácticas sostenibles en sus procesos.
- **Diversificación de productos del bosque:** Además del corozo, Asovecab cuenta con la posibilidad de producir otros productos derivados del bosque, como guáimaro y achiote, lo que genera ingresos complementarios y diversifica las fuentes de ingreso para la comunidad.

Analgésicos para los dolores

Asovecab puede ofrecer soluciones para mitigar algunos de los principales desafíos de la cadena de valor del corozo:

- **Posibilidad de establecer sistemas productivos con corozo:** Al implementar sistemas agroforestales con corozo en las tierras de sus asociados, Asovecab podría ayudar a estabilizar la oferta de fruta, reduciendo la dependencia de fuentes externas y promoviendo una producción sostenible.
- **Acceso a tierra de los asociados de Asovecab:** Algunos miembros de la asociación tienen acceso a tierras, lo cual brinda una base para futuros proyectos productivos y disminuye la vulnerabilidad ante la falta de terreno propio para establecer cultivos de corozo.
- **Potencial para desarrollar infraestructura de procesamiento:** Asovecab podría desarrollar infraestructura básica para el procesamiento de pulpa de corozo, aprovechando la experiencia que tiene con el guáimaro.
- **Experiencia en monitoreo comunitario:** La asociación tiene la capacidad de implementar un sistema de monitoreo participativo, lo que permitiría una mejor planificación de la oferta y una respuesta oportuna a las demandas del mercado.

Modelo de negocio de corozo

1. Socios clave	2. Actividades	4. Propuesta de valor	5. Relación con clientes	7. Segmentos de clientes
Envol Vert Selva Nevada La Fábrica de Alimentos Programa Riqueza Natural Proyecto Corredor de vida del Cesar Recolectores independientes Gobiernos locales y regionales	Producción y recolección Acopio y transformación Sistemas agroforestales Monitoreo comunitario Fortalecimiento comunitario y capacitación	Proceso comunitario con acceso a tierras con potencial para SAF con corozo, conocimiento e infraestructura para el procesamiento de alimentos y el acompañamiento de un aliado enfocado en la conservación del bosque seco tropical a través del uso	Relación e largo plazo Transparencia y trazabilidad Atención a necesidades específicas del mercado	Empresas de alimentos y bebidas Mercado HORECA Consumidores finales
	3. Recursos clave		6. Canales de comercialización	
	Red de recolectores asociados Alianza con Envol Vert Tierra y ecosistemas locales		Venta directa a empresas transformadoras Venta de fruta fresca a empresas que atienden canal HORECA regional	
8. Estructura de costos		9. Fuentes de ingreso		
Recolección y transporte Inversión en infraestructura y tecnología Capacitación y fortalecimiento comunitario Desarrollo de sistemas agroforestales Gastos de gestión y administración		Venta de pulpa de corozo Venta de fruta fresca Comercialización de productos adicionales Cofinanciación y subvenciones Subvenciones y financiamiento de proyectos de conservación		

1. Socios Clave

- **Envol Vert:** Apoyo en gobernanza y aseguramiento de calidad, además de promoción de prácticas sostenibles en la recolección y procesamiento del corozo.
- **Selva Nevada:** Principal comprador de pulpa de corozo, ofrece acompañamiento en la consolidación de los primeros eslabones de la cadena.
- **La Fábrica de Alimentos:** Potencial comprador de fruta fresca para el mercado regional (HORECA).
- **Programa Riqueza Natural y Proyecto Corredor de Vida del Cesar:** Posibles cofinanciadores que apoyan la conservación de ecosistemas y la sostenibilidad de las cadenas de valor en el territorio.
- **Recolectores independientes y productores asociados:** Proveedores de fruta fresca y socios en la implementación de sistemas agroforestales.
- **Gobiernos regionales y locales:** Colaboración en iniciativas de conservación y fomento de la bioeconomía.

2. Actividades de Asovecab

- **Producción y recolección:** Mapeo de la población silvestre de corozo, planificación de rutas de recolección y coordinación de acuerdos entre empresas, propietarios y recolectores.
- **Acopio y transformación:** Acopio de la fruta cosechada, desarrollo de capacidades para la transformación de corozo en pulpa y la gestión logística para su envío a centros de distribución.
- **Establecimiento de sistemas agroforestales (SAF):** Identificación de tierras aptas para el establecimiento de SAF con corozo y otros productos del bosque, así como la implementación de proyectos piloto en las tierras de los asociados.
- **Monitoreo comunitario:** Implementación de un sistema de monitoreo comunitario para planear la cosecha y respaldar atributos ambientales.
- **Fortalecimiento comunitario y capacitación:** Promoción de la cohesión y el desarrollo de capacidades entre los miembros de la asociación, con énfasis en prácticas sostenibles y gestión de la cadena de valor.

3. Recursos Clave

- **Red de recolectores y productores asociados:** Personas que participan activamente en la recolección de corozo y la implementación de sistemas agroforestales.
- **Infraestructura básica de procesamiento:** Equipos e instalaciones con los que cuenta Asovecab para el procesamiento del guáimaro y otros productos de la biodiversidad.
- **Alianza con Envol Vert:** Colaboración con actores clave como Envol Vert para fortalecer la cadena y asegurar el acceso a mercados.
- **Tierra y ecosistemas locales:** Espacios naturales que permiten la recolección sostenible de corozo y el desarrollo de SAF.

4. Propuesta de valor

Asovecab satisface la demanda de pulpa de corozo a través de un proceso comunitario con acceso a tierras aptas para sistemas agroforestales (SAF) con corozo, conocimiento e infraestructura para el procesamiento de alimentos, y el respaldo de un aliado comprometido con la conservación del bosque seco tropical mediante prácticas de uso sostenible, generando valor para el cliente y un impacto positivo en el desarrollo local y la protección de ecosistemas.

5. Relación con clientes

- **Relación de largo plazo:** Relaciones colaborativas con empresas que valoran la sostenibilidad, como Selva Nevada, que se comprometen a comprar pulpa y apoyar el desarrollo de la cadena.

- **Transparencia y trazabilidad:** Compromiso con prácticas de producción responsable, monitoreo comunitario y calidad, ofreciendo a los clientes confianza en la sostenibilidad de la cadena.
- **Atención a necesidades específicas del mercado:** Capacidad de adaptación a las exigencias del mercado HORECA y a las demandas de calidad de consumidores internacionales.

6. Canales de comercialización

- **Venta directa a empresas transformadoras:** Canal principal para la venta de pulpa a empresas como Selva Nevada, que distribuyen el producto en el mercado nacional e internacional.
- **Mercado HORECA regional y nacional:** Venta de fruta fresca a empresas como La Fábrica de Alimentos, que distribuyen en hoteles, restaurantes y cafeterías.

7. Segmentos de Clientes

- **Empresas de alimentos y bebidas:** Compañías que buscan ingredientes naturales y sostenibles, como Selva Nevada /Selvática, La Fábrica de Alimentos y Grupo AJE.
- **Mercado HORECA:** Hoteles, restaurantes y servicios de catering regionales y nacionales que demandan fruta fresca y pulpa de corozo.
- **Consumidores finales:** Clientes del mercado local y regional interesados en productos a base de corozo.

8. Estructura de Costos

- **Costos de recolección y transporte:** Gastos asociados a la recolección de fruta en áreas silvestres y al traslado de pulpa a los centros de distribución.
- **Inversión en infraestructura y tecnología:** Costos de equipos e instalaciones para la transformación y almacenamiento de pulpa, así como herramientas para el monitoreo y trazabilidad.
- **Capacitación y fortalecimiento comunitario:** Inversión en la capacitación de los miembros de Asovecab y en el desarrollo de capacidades para el procesamiento y manejo del corozo.
- **Desarrollo de sistemas agroforestales:** Costos iniciales de implementación de SAF en tierras de asociados, incluyendo insumos y herramientas necesarias.
- **Gastos de gestión y administración:** Costos administrativos para la operación de la asociación y la gestión de la cadena de valor.

9. Fuentes de Ingreso

- **Venta de pulpa de corozo:** Ingresos generados por la comercialización de pulpa a empresas como Selva Nevada, que distribuyen en mercados nacionales e internacionales.
- **Venta de fruta fresca:** Ingresos por la venta directa de fruta fresca a empresas del sector HORECA, como La Fábrica de Alimentos.

- **Comercialización de productos adicionales:** Ingresos de la venta de otros productos de la palma de corozo como la lata para construcción, otros productos del bosque, como el guáimaro y el achiote, que diversifican la oferta y fortalecen la economía de los asociados.
- **Cofinanciación y subvenciones:** Posible financiamiento de programas como Riqueza Natural y el Proyecto Corredor de Vida del Cesar, que promueven la conservación y el desarrollo de cadenas de valor sostenibles.
- **Subvenciones y financiamiento de proyectos de conservación:** Otras fuentes de financiamiento potenciales incluyen subvenciones de organizaciones internacionales y fondos de conservación, que apoyen proyectos de restauración y manejo sostenible en la región.

Açaí / naidí – Cadena productiva

Esquema de cadena productiva

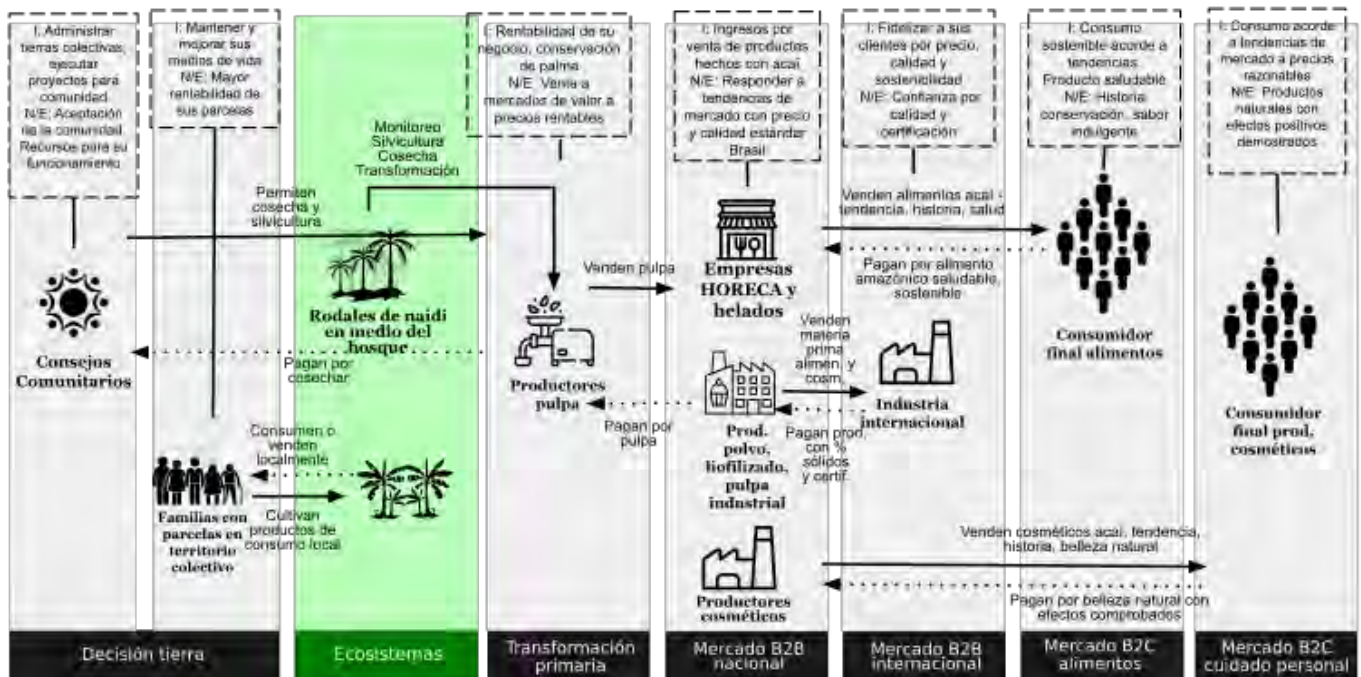


Figura 6 Cadena productiva actual del açaí / naidí. Fuente: Elaboración propia

Esquema de cadena productiva del açaí / naidí

El diagrama de la cadena productiva se elaboró a partir de la información recopilada en dos visitas de campo a Quibdó, experiencias previas de la investigadora en relacionamiento con la empresa Planeta, ubicada en Vigía del Fuerte y 22 entrevistas semiestructuradas (4 a proveedores de materias primas, 6 a organizaciones que hacen transformación primaria, 8 organizaciones que hacen transformación en productos para el consumo final, 2 organizaciones de apoyo, 2 personas que investigan la especie)

El diagrama contiene:

- Eslabones de la cadena: Se presentan en la parte inferior del gráfico, en recuadros oscuros con letra blanca.
- Ecosistemas: Si bien los ecosistemas no representan propiamente un eslabón de la cadena productiva, se presentan aquí en una dinámica similar a los eslabones, con el distintivo de estar sombreados en verde. Esto con el propósito de poner en evidencia cómo crean valor para la red y cómo las tipologías de actores interactúan con ellos.
- Tipologías de actores de cada eslabón: Se representan con iconos que tienen debajo el nombre de su tipología.
- Flujos de valor: Se muestran con líneas y flechas de dos tipos

- Línea punteada: Retorno por la actividad realizada o el valor creado.
- Línea continua: Actividad, producto o servicio ofrecido a cambio de un retorno.
- Intereses de cada tipología de actor de participar en la red de valor: Enunciados en textos precedidos por una letra 'I' ubicados en cuadros punteados que aparecen en la parte superior del gráfico.
- Necesidades o expectativas: Enunciados en textos precedidos por las letras 'N/E' ubicados en cuadros punteados que aparecen en la parte superior del gráfico.

En este esquema están incluidas las familias que tienen asignadas tierras para actividades agropecuarias dentro de los territorios colectivos ya que, a pesar de que actualmente no parecen estar participando en la cadena productiva del açai / naidí, en el taller de protocolo de uso sostenible del fruto llevado a cabo en Quibdó el 22 y 23 de noviembre de 2023 varias personas participantes coincidieron en que hay una oportunidad de vincularles dentro de la cadena, a partir del establecimiento de sistemas agroecológicos con *Euterpe Oleracea* en sus parcelas.

DOFA de la cadena productiva del açai / naidí, según dimensiones de análisis

En el marco del proyecto "Fortalecimiento del manejo sostenible de la flora silvestre y los productos forestales no maderables", ejecutado por el Instituto Humboldt en convenio con la Fundación Swisscontact, se buscó articular el desarrollo de protocolos de uso sostenible con los modelos de negocio propuestos en este documento. Esta articulación es clave, ya que cuando una corporación autónoma regional adopta un protocolo de manejo sostenible, facilita que las organizaciones y personas en su jurisdicción puedan solicitar permisos de aprovechamiento del producto forestal no maderable (PFNM) de manera más sencilla, sin necesidad de realizar estudios técnicos individuales.

En este contexto, se realizó una caracterización inicial de las condiciones de la cadena de açai/naidí en la jurisdicción de Codechocó, autoridad ambiental con la que se desarrolló el protocolo de esta especie. Sin embargo, este análisis evidenció los importantes desafíos que enfrentan las organizaciones interesadas en cosechar y procesar esta fruta en la región para lograr una operación estable.

Dada esta situación, se decidió ampliar el análisis DOFA, incluyendo información del Consejo Comunitario del Río Cajambre, que forma parte de la Sociedad de Consejos Comunitarios Naidiseros del Pacífico (Naidiseros). Este consejo ha venido cosechando y transformando açai desde 2017 y, a pesar de que Naidiseros no trabajó de manera articulada en el último año debido a retos técnicos, económicos y de gobernanza, el Consejo Comunitario del Río Cajambre ha continuado con su operación y se sigue consolidando.

Por ello, los apartados que se desarrollan a continuación incluyen información de este consejo comunitario, posicionándolo como protagonista del modelo de negocio propuesto. Además, el consejo cuenta con un protocolo de aprovechamiento del naidí, lo que viabiliza la cosecha de este recurso, incluso fuera de la jurisdicción de Codechocó.

Materia prima

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + Abundancia de la especie en todo el Chocó. + Productividad de las palmas silvestres mejora en poco tiempo con la realización de labores silviculturales. + Establecimiento de parcelas demostrativas de manejo silvestre del açai en el río Cajambre. + El consejo comunitario del río Cajambre y Planeta cuentan con experiencia cosecha del açai silvestre. + Planeta y consejo comunitario Río Cajambre cuentan con estudios técnicos que viabilizan la cosecha frente a la autoridad ambiental. + Al realizar labores silviculturales se obtiene palmito vegetal que se puede comercializar y con eso financiar parcialmente los jornales de manejo. 	<ul style="list-style-type: none"> + Comunidades de las inmediaciones de Quibdó no conocen el fruto, no saben cosecharlo. + Dificil acceso de Planeta a sus zonas de cosecha. + Algunos consejos comunitarios y propietarios de tierra tienen poco interés en invertir tiempo y recursos en hacer manejo. + No existe aún logística para transporte del fruto a los centros de producción de Quibdó. + Dificultades para anticipar tiempos y volúmenes de cosecha – Planeta lo atribuye a cambio climático. + Condiciones de recolección de la fruta son difíciles, lo que dificulta la consecución y retención de mano de obra. + Altos costos del combustible encarecen mucho los productos, ya que toda la logística de recolección de fruto y transporte de pulpa se hace en lanchas a gasolina.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> + Personas jóvenes de la comunidad de Quibdó con interés en cosechar açai. + Parcelas familiares como posible zona de establecimiento de sistemas agroforestales. 	<ul style="list-style-type: none"> + Minería y actividades ilegales desestiman actividades agropecuarias. + La demora y la burocracia de los trámites de gestión de permisos de uso pueden desestimar el aprovechamiento silvestre de la especie y con ello, perder la oportunidad de valorizar el bosque en pie.

Agregación de valor

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + Tres empresas en la jurisdicción de Codechocó con instalaciones aptas para 	<ul style="list-style-type: none"> + Los productos de Chocó son de valor agregado bajo e intermedio con costos de

<p>procesamiento de alimentos y con acceso a agua potable – Selvacética, Planeta y Refrescos El Litoral.</p> <p>+ El consejo comunitario del río Cajambre ha venido procesando y vendiendo pulpa de açai de manera constante desde 2017, como uno de los núcleos de operación e la empresa Naidí pacífico SAS y cuenta con tres despulpadoras con capacidad para procesar 180 kg de fruta en 8 horas, un ultracongelador que les permite congelar rápidamente la pulpa y almacenarla en cavas con capacidad para 500 kg de pulpa. Adicionalmente, cuentan con panales que cubren parte del consumo eléctrico de estos equipos.</p>	<p>producción por encima de otros territorios donde se procesa pulpa de açai (Putumayo, por ejemplo).</p> <p>+ La sostenibilidad económica y la retención de personal de las empresas de transformación primaria depende mucho de una sola especie, con temporadas de cosecha muy marcadas.</p> <p>+ Empresas compradoras como Corpocampo reportan inestabilidad en la calidad de la pulpa producida por organizaciones locales.</p> <p>+ Las empresas de transformación primaria dependen de insumos y maquinaria que se producen en territorios distantes a sus plantas de procesamiento.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>+ Gerente de Refrescos El Litoral tiene interés en explorar tecnologías para generar mayor valor agregado.</p> <p>+ Conocimiento y experiencia de Mabel Torres podría facilitar desarrollo de otros bioproductos.</p>	<p>+ Las condiciones climáticas del chocó deterioran rápidamente la infraestructura y maquinaria para la agregación de valor.</p>

Aspectos organizacionales

Fortalezas	Debilidades
<p>+ El consejo comunitario del río Cajambre ha mantenido la dinámica de cosecha y transformación de naidí a pesar de múltiples dificultades que han tenido y que han desestimulado a otros consejos comunitarios a darle continuidad al proceso.</p>	<p>+ Altos niveles de informalidad en la cadena.</p> <p>+ Equipos estratégicos de las empresas son pequeños y con desafíos de acceso a información y recursos para desarrollar mentalidad de cambio estratégico.</p> <p>+ Alta rotación de personal en plantas de procesamiento, tanto de Planeta, como del consejo Comunitario del Río Cajambre.</p> <p>+ Las empresas ubicadas en Chocó con posibilidad de transformar naidí (Refrescos el Litoral y Selvacética) no tienen la transformación de este fruto en su core</p>

	business actual, lo que dificulta que sea una prioridad para ellas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> + Segunda generación de Refrescos El Litoral con interés en involucrarse en la orientación estratégica de la empresa. + Consejo comunitario del río Cajambre con interés y dinámica organizacional relativamente fuerte, enfocada en el açai / naidí. 	<ul style="list-style-type: none"> + Contexto territorial muy informal. + Contexto socioeconómico que dificulta el desarrollo de mentalidad de cambio estratégico.

Propuesta de valor

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + Euterpe Olerácea es valorada por el mercado de alimentos por su sabor y textura. + La empresa Selvacéutica cuenta con fórmulas cosméticas desarrolladas a base de açai y un capital social importante en el contexto científico del país. 	<ul style="list-style-type: none"> + Dificil acceso a información de tendencias de mercado. + Debilidades de Planeta para manejar relaciones en mercados B2B. + Poco interés y poca experiencia de Refrescos El Litoral en el mercado corporativo de ingredientes naturales. + Dificultades para estandarizar calidad de la pulpa de Planeta.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> + Todo el açai del pacífico se produciría en sistemas agroforestales diversos (posibles ventajas para mercados de probióticos según investigaciones de CVACBA). + El contenido nutricional del açai lo convierte en una alternativa interesante para atender las necesidades nutricionales de la población del Chocó. 	<ul style="list-style-type: none"> + Altos costos de transporte y logística en el pacífico dificultan lograr balance entre valor percibido y costo de los productos. + Mercado actual del açai se comporta como commodity – el precio es el principal factor de competitividad. + La oportunidad de proveer fruta en el corto plazo se ve entorpecida por condiciones logísticas y de contexto territorial que dificultan el abastecimiento estable y con calidad.

Relacionamiento entre actores

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> + Hay ejemplos exitosos de articulación de actores en el pacífico para lograr objetivos comunes – ej Consejos Comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> + No hay comunicación entre diferentes actores de la cadena.

<p>+ Mabel Torres, gerente de Selvaceutica tiene el capital social y la credibilidad necesarias para atraer a actores diversos al proceso de articulación de la cadena.</p>	<p>+ Desconfianza entre actores que realizan actividades similares en la cadena. + Visión instrumental de la relación de cosechadores con empresas transformadoras. + No hay estándares claros de calidad, precios ni otros aspectos claves de la cadena.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>+ Sentencia T-622 que declara el Río Atrato como Sujeto de derechos podría fomentar la consolidación de la cadena de açai como alternativa productiva en el territorio. + Ejemplo de la articulación de actores alrededor del viche y otras bebidas destiladas del pacífico podrían servir de ejemplo para la conformación de esta cadena.</p>	<p>+ Actores de la cadena están dispersos geográficamente y las condiciones de conectividad física y digital son complejas.</p>

Mercado

Fortalezas	Debilidades
<p>+ El açai ya tiene una reputación en el mercado internacional por cuenta de sus propiedades nutricionales y su potencial para la cosmética. + Según Joaquín Gastelbondo, Gerente de Proyectos de Corpocampo, hay mayor valoración en el mercado internacional de los productos de Euterpe Oleracea con respecto a los de Euterpe Precatoria. + En Cajambre y Buenaventura hay un mercado local creciente que contribuye a la tracción y sostenibilidad de la cosecha y procesamiento.</p>	<p>+ Los mercados identificados a los que pueden acceder los integrantes de la cadena no ofrecen pago diferencial ni por especie, ni por condiciones sociales o ambientales que no cuenten con certificaciones. + La cadena no cuenta con las certificaciones o condiciones de trazabilidad que le permitan posicionarse en mercados que valoren el impacto social / ambiental. + El consumo de açai en Colombia aún es pequeño y se restringe a ciudades capitales de la región andina donde es costoso llegar con productos del Chocó</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>+ El mercado internacional del açai tiene un crecimiento constante y se han ido popularizando usos en cadenas como la cosmética y la farmacéutica.</p>	<p>+ La difusión de los efectos negativos del proceso desmesurado de expansión del açai (açaización) podrían tener como consecuencia la exigencia de cumplimiento</p>

<p>+ La empresa De Origen Sostenible ha manifestado interés en tener el rol de empresa ancla en el desarrollo de la cadena de valor de açai silvestre del pacífico.</p> <p>+ Por su difusión a nivel global hay interés de la comunidad científica en estudiar nuevos usos y beneficios del açai.</p> <p>+ La difusión de los efectos negativos del proceso desmesurado de expansión del açai (açaización) podría generar interés de los mercados por açai silvestre de regiones como el pacífico colombiano, si se logra generar confianza en el papel positivo de esta cadena en la conservación de bosques y biodiversidad.</p> <p>+ El mercado local de Cajambre y Buenaventura podría consolidarse si los clientes finales conocieran las propiedades nutricionales del açai.</p>	<p>de estándares ambientales que requieren procesos de certificación que en el pacífico aún no se han implementado.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Contexto

Fortalezas	Debilidades
<p>+ Quibdó tiene conectividad terrestre con Pereira y Medellín.</p> <p>+ La conexión fluvial entre Cajambre y Buenaventura permite que desde esta ciudad se coordine la logística hacia mercados nacionales y, potencialmente, mercados internacionales.</p> <p>+ La Cámara de Comercio del Chocó con sede en Quibdó ha manifestado interés en liderar la conformación de la cadena del açai. Gladys Marulanda, gestora de competitividad de la Cámara tiene buenas relaciones con la empresa De origen Sostenible, interesada en ser empresa ancla en este proceso de conformación de la cadena.</p>	<p>+ El pacífico colombiano enfrenta desafíos importantes en términos de seguridad, conectividad física y virtual, cobertura de servicios básicos necesarios para mejorar la competitividad de la cadena y su ecosistema empresarial es aún muy incipiente.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>+ Chocó tiene una fuerte conexión con Antioquia, un departamento con un tejido empresarial importante.</p> <p>+ Cajambre y Buenaventura tienen conexión con Cali, donde la COP16 avivó el interés en cadenas de valor aliadas de la biodiversidad.</p> <p>+ La Sentencia T-622 de 2016 que reconoce al río Atrato como sujeto de derechos abre posibilidades de seguir consolidando modelos económicos ambientalmente sostenibles en la región.</p>	<p>+ Las problemáticas de orden público han recrudecido en los últimos meses.</p> <p>+ La crisis climática ha golpeado fuertemente al pacífico y esto podría amenazar esta cadena.</p>

Distribución geográfica de *Euterpe Oleracea* y ubicación de empresas mapeadas

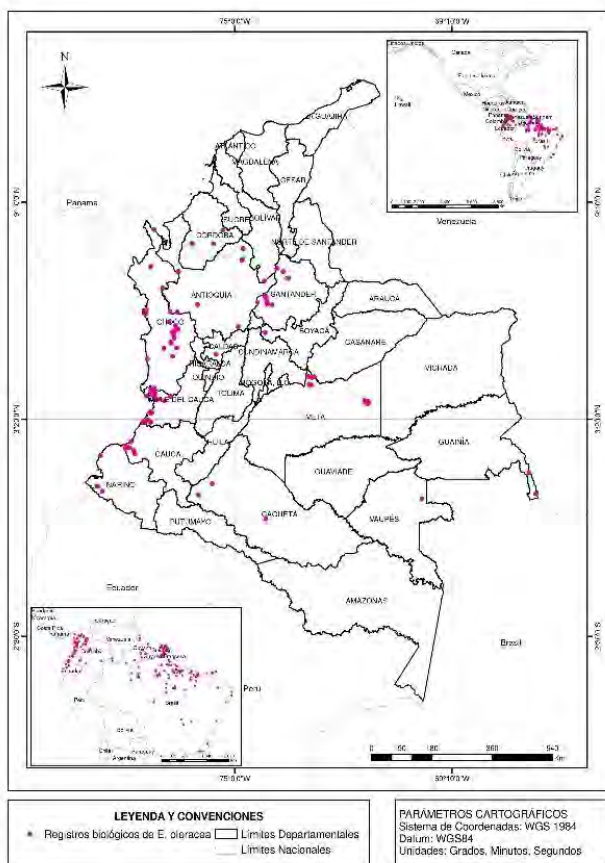


Figura 7 Distribución global de la especie *Euterpe Oleracea*. Fuente: Elaboración propia

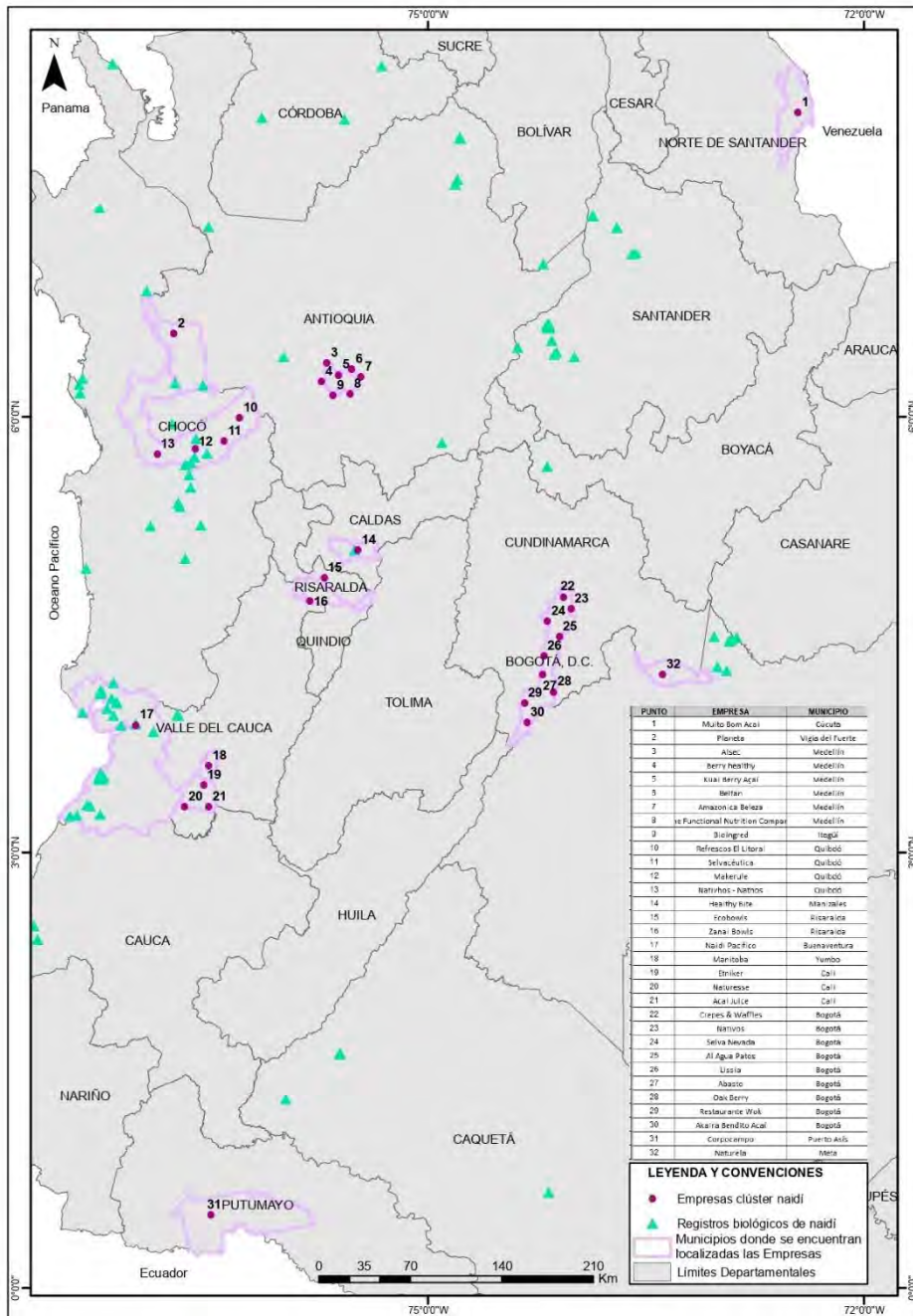


Figura 8 Ubicación de las empresas mapeadas en el clúster de açaí / naidí. Fuente: Elaboración propia

Oportunidades para consolidar una cadena competitiva de valor del açai / naidí

Actualmente, la cadena de valor del açai/naidí en Colombia presenta una oportunidad significativa para su formalización y expansión competitiva, impulsada por el interés de actores estratégicos, tanto a nivel nacional como internacional, y por un entorno favorable para la bioeconomía y la innovación con productos de la biodiversidad.

El reciente impulso generado por la COP16 de Biodiversidad, celebrada en Cali y el Valle del Cauca, dejó un ambiente propicio para el desarrollo de cadenas de valor que combinen sostenibilidad, innovación y conservación de ecosistemas. Este entorno ha fortalecido el interés de diversas empresas y organizaciones en priorizar especies como el açai, posicionándolo como un producto estratégico en la región del Pacífico colombiano.

Entre los actores clave se encuentra Kaa Açai, una empresa brasileña que, en alianza con Corpocampo bajo la marca Kaapuri, busca consolidar una cadena de valor competitiva de açai en Colombia. Este interés refuerza el potencial del Pacífico colombiano como una región estratégica para abastecer a mercados internacionales que valoran la sostenibilidad y la calidad de los productos de la biodiversidad.

Asimismo, el açai ha sido priorizado en programas como el portafolio de ingredientes naturales desarrollado por Swisscontact y Biointropic, así como en la iniciativa Bio del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) y su programa Colombia Bio. Estos esfuerzos tienen como objetivo promover productos bioeconómicos de alto valor agregado y posicionar a Colombia como líder en innovación sostenible con base en su biodiversidad.

A nivel nacional, el mercado del açai muestra un interés creciente, evidenciado por la expansión de marcas y negocios en diversas ciudades del país. Un ejemplo destacado es la llegada de Oak Berry, una multinacional brasileña de franquicias especializada en açai, que desde su entrada a Bogotá en 2021 ha expandido su presencia a Chía, Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Santa Marta, Cartagena, Cali y Valledupar. Esta expansión demuestra la aceptación del producto y su potencial de crecimiento en el mercado colombiano.

Además, el Consejo Comunitario del Río Cajambre, integrante de Naidiseros, sigue consolidándose como un actor clave en la cosecha y transformación de açai en el Pacífico colombiano. Este consejo ha mantenido su operación a pesar de los desafíos enfrentados por Naidiseros en términos de gobernanza y financiación, destacándose como un ejemplo de resiliencia y compromiso con la sostenibilidad.

Estos factores, sumados al respaldo institucional y a la creciente demanda nacional e internacional, ofrecen una oportunidad única para consolidar una cadena de valor del açáí/naidí sólida, competitiva y sostenible.

Actores clave del modelo

Organización o persona: Consejo Comunitario del Río Cajambre

Lugar donde opera: Buenaventura, Valle del Cauca

Rol en la cadena: Recolección, transformación y comercialización

Detalle de su potencial aporte al modelo: El Consejo Comunitario del Río Cajambre es un actor clave en la cadena de valor del açáí en el Pacífico colombiano. Desde 2017, ha cosechado y transformado açáí silvestre, operando de forma continua incluso ante los desafíos de gobernanza de la empresa Naidiseros del Pacífico. Su experiencia incluye la producción de pulpa con estándares de calidad para el mercado B2B, en el que se enfoca este modelo de negocio. Este consejo cuenta con un protocolo de aprovechamiento que viabiliza la cosecha sostenible del naidí y lo posiciona como un actor estratégico para consolidar una cadena de valor resiliente en la región.

Organización o persona: De Origen Sostenible SAS

Lugar donde opera: Nacional, con centros de producción en Medellín y Bogotá

Rol en la cadena: Transformación y comercialización

Detalle de su potencial aporte al modelo: De Origen Sostenible es una empresa con amplia experiencia en el acompañamiento a comunidades rurales para consolidar procesos de producción y procesamiento de productos alimenticios. Han trabajado especialmente en territorios afectados por el conflicto o de difícil acceso, estableciendo alianzas estratégicas con comunidades en diversas regiones del país. Entre sus colaboraciones se destacan acuerdos para la compra de quinoa en el Cauca, yuca deshidratada en Sucre y otros productos en territorios similares.

La empresa tiene un fuerte compromiso con el impacto positivo en las comunidades y la conservación ambiental, brindando asesoría técnica desde la preparación del terreno hasta la transformación primaria. Este enfoque les permite actuar como empresa ancla, catalizando el fortalecimiento de iniciativas como la cosecha y transformación de açáí liderada por el Consejo Comunitario del Río Cajambre.

Además, De Origen Sostenible tiene interés en transferir conocimiento para que la organización territorial desarrolle productos enfocados en el mercado local y regional, y también en ofrecer canales de comercialización para marcas comunitarias que diversifiquen su portafolio hacia categorías diferentes a las que maneja la empresa. Este apoyo integral fortalece la sostenibilidad económica y la capacidad productiva del modelo de negocio del açáí en el Pacífico colombiano.

Organización o persona: Alianza de Cámaras de Comercio del Pacífico Colombiano

Lugar donde opera: Pacífico colombiano

Rol en la cadena: Promotora de bioeconomía y articulación institucional

Detalle de su potencial aporte al modelo: La Cámara de Comercio de Cali ha consolidado su rol como catalizador de la bioeconomía en la región, especialmente tras el impulso generado por la COP16 de Biodiversidad, que incrementó significativamente el interés en el Valle del Cauca por el desarrollo de modelos de negocio basados en la biodiversidad. Esta cámara y las demás que integran la alianza del pacífico reconocen cada vez más su llamado a fomentar la bioeconomía en la región e integrar productos de la biodiversidad en mercados nacionales e internacionales, con la innovación y la sostenibilidad como pilares de la competitividad regional.

La capacidad de esta alianza para articular esfuerzos entre sectores público y privado, junto con su experiencia en fortalecer iniciativas empresariales, la posiciona como un socio estratégico para el modelo de negocio del açaí en la región.

Además, la alianza fomenta la conectividad regional, facilitando el acceso a mercados y el fortalecimiento de las capacidades empresariales en comunidades rurales. Su enfoque en la articulación territorial y en la promoción de inversiones dirigidas al desarrollo de la bioeconomía refuerza el potencial del Pacífico colombiano como un epicentro de innovación sostenible y conservación de la biodiversidad.

Organización o persona: Kaapuri / Corpocampo

Lugar donde opera: Nacional e internacional

Rol en la cadena: Comercialización y exportación

Detalle de su potencial aporte al modelo: Corpocampo, con su experiencia como cliente del Consejo Comunitario del Río Cajambre, y su reciente alianza con Kaa Açaí bajo la figura Kaapuri, representa un mercado clave para la pulpa de açaí. Su interés en consolidar una cadena de valor en el Pacífico colombiano, sumado a su capacidad de exportación, crea una oportunidad significativa para ampliar el alcance de los productos del consejo y mejorar su competitividad en mercados internacionales.

Ganancias, dolores y actividades del cliente



Ganancias

De Origen Sostenible, como empresa ancla comprometida con la sostenibilidad, busca obtener los siguientes beneficios de su participación en la cadena de valor del açaí:

- **Historia de impacto social y ambiental positivo:** Trabajar con el Consejo Comunitario del Río Cajambre le permite a la empresa alinearse con sus valores de apoyo al desarrollo local y conservación de la biodiversidad, diferenciándose de proveedores internacionales.
- **Producto colombiano con valores diferenciadores:** La pulpa de açaí del Pacífico colombiano destaca por su origen silvestre y sus atributos organolépticos y funcionales, permitiéndole a la empresa desarrollar productos de alta calidad y características funcionales para sus clientes.
- **Versatilidad del producto:** El desarrollo de un portafolio diversificado, que incluye desde sorbetes hasta ingredientes para recetas líquidas y sólidas, le permite atender diferentes segmentos del canal HORECA con productos adaptados a las necesidades de sus clientes.
- **Relación estratégica con aliados:** La posibilidad de trabajar con instituciones como el Instituto Humboldt y entidades de cooperación internacional fortalece las capacidades técnicas y financieras de la empresa para consolidar la cadena de valor.

Dolores

Los retos principales que enfrenta o ha enfrentado la empresa De Origen Sostenible en la cadena de valor del açaí incluyen:

- **Poca versatilidad del açáí pulverizado importado:** Hasta ahora la empresa venía usando açáí pulverizado de origen brasileño, que si bien le ofrecía precios favorables y calidad estandarizada, no le permitía cubrir las necesidades de un portafolio amplio, limitando la innovación en el mercado HORECA.
- **Costos más altos del açáí colombiano:** En comparación con el importado, la pulpa local tiene un precio mayor, lo que requiere estrategias para posicionarla en mercados de valor agregado.
- **Desconocimiento del mercado:** Muchos clientes del canal HORECA desconocen las características del açáí colombiano y sus diferencias frente al producto brasileño.
- **Desafíos de logística y calidad:** Las entregas recientes de pulpa del Consejo Comunitario del Río Cajambre presentaron problemas de congelación y empaques no aptos para el manejo logístico, afectando la calidad del producto.
- **Problemas de inocuidad:** La microbiología de la pulpa no cumplió con los estándares óptimos, lo que exige mejoras en el procesamiento y almacenamiento.

Actividades

- **Portafolio diversificado de productos inocuos y acorde a las necesidades del canal HORECA:** De Origen Sostenible está desarrollando un portafolio que incluye productos versátiles como sorbetes listos para consumo y bases de açáí que se integran perfectamente en diferentes preparaciones, adaptándose a las necesidades de clientes del canal HORECA y ofreciendo soluciones innovadoras para su menú.
- **Mitigación de problemas logísticos y de calidad:** La empresa invierte en tecnología y desarrollo para garantizar que la pulpa de açáí cumpla con estándares de calidad, incluyendo mejoras en los empaques para manejar mejor los desafíos de congelación y transporte.
- **Estandarización y evaluación de vida útil:** De Origen Sostenible está llevando a cabo pruebas de estabilidad y observación prolongada de los productos desarrollados para determinar su vida útil, asegurando así la viabilidad comercial y la satisfacción de sus clientes.
- **Posicionamiento del açáí del Pacífico colombiano entre sus segmentos de clientes:** Con estrategias de comunicación y marketing que están en desarrollo, la empresa buscará educar a los clientes sobre los beneficios únicos del açáí del Pacífico colombiano, destacando sus atributos organolépticos y funcionales, así como su impacto positivo en comunidades locales y la conservación ambiental.
- **Fortalecimiento de proceso comunitario:** A través de la transferencia de conocimientos técnicos y comunicación continua, De Origen Sostenible buscará apoyar el proceso de consolidación de prácticas de calidad del Consejo Comunitario del Río Cajambre y plantea la posibilidad de que en el futuro podría también fomentar el desarrollo de productos para mercados locales y regionales, que representen otra fuente de ingresos para la organización y contribuyan así a su consolidación como actor clave de la cadena.

Productos, servicios generadores de ganancia y alivio para los dolores de Consejo comunitario del río Cajambre

Productos y servicios del Consejo comunitario del río Cajambre

Producto: Pulpa de açá silvestre, obtenida a través de un proceso comunitario en el Pacífico colombiano. Este producto destaca por sus características organolépticas únicas, resultado de su contexto de producción silvestre y su alineación con principios de sostenibilidad y cohesión social.

Servicios:

- **Información sobre impacto positivo en lo social y ambiental:** El consejo tiene acceso a datos generados por el acompañamiento de instituciones como FAO, Partnership for Forest, el Instituto Humboldt y Biopacífico. Estos datos son valiosos para las estrategias de marketing de clientes B2B como De Origen Sostenible, al comunicar los beneficios sociales y ambientales del producto.
- **Proceso comunitario con trayectoria en cohesión:** A diferencia de otros consejos de Naidiseros, el Consejo Comunitario del Río Cajambre ha logrado mantener su operación activa, demostrando resiliencia y estabilidad en su modelo comunitario.
- **Apalancamiento empresarial desde el Consejo Comunitario:** El acceso a infraestructura, materiales, asesorías y recursos del consejo ha facilitado la sostenibilidad de la operación, permitiendo que el proceso de cosecha, producción de pulpa y logística se mantenga operativo incluso ante desafíos externos.
- **Pruebas de sistemas biodiversos con vainilla:** El consejo está interesado en implementar sistemas agroforestales diversificados que incluyan vainilla, lo que podría generar interés en clientes B2B y aumentar la resiliencia del modelo, al reducir la dependencia exclusiva del açá y proporcionar estabilidad operativa en épocas fuera de cosecha.

Creadores de Ganancia

- **Impacto social y ambiental positivo:** El proceso de producción del açá beneficia a comunidades afrodescendientes del Pacífico colombiano, alineándose con valores de sostenibilidad e impacto social del cliente corporativo tipo o ancla, que es en este caso De origen Sostenible y de otras empresas que tienen valores similares.
- **Relación con aliados estratégicos:** El acompañamiento histórico de instituciones como FAO, Fondo Acción e Instituto Humboldt valida la calidad del producto y refuerza la confianza de los clientes en la cadena de valor.
- **Atributos organolépticos y funcionales:** El açá silvestre ofrece características distintivas en sabor, textura y color, posicionándose como una alternativa premium para mercados especializados.

Analgésicos para los Dolores

- **Versatilidad del producto:** La pulpa de açai ofrece mayor versatilidad en comparación con el açai pulverizado importado, permitiendo el desarrollo de un portafolio diversificado para clientes HORECA.
- **Parcelas demostrativas para manejo de açai:** La implementación de sistemas agroforestales puede mejorar la productividad y reducir costos, ofreciendo estabilidad a largo plazo para el cliente corporativo.
- **Proyectos en formulación y alianzas estratégicas:** La búsqueda de mejoras en logística, empaques y calidad del producto se respalda con proyectos y/o alianzas que se están estructurando actualmente, lo que puede mejorar la confianza de los clientes sobre el compromiso de la organización con la mejora continua.

Modelo de negocio de açai / naidí

1. Socios clave	2. Actividades	4. Propuesta de valor	5. Relación con clientes	7. Segmentos de clientes
Consejo Comunitario del Río Cajambre, De Origen Sostenible, Cámaras de Comercio del Pacífico, Kaapuri, FAO, Instituto Humboldt	Cosecha silvestre sostenible. Transformación primaria Diversificación con vainilla Fortalecimiento comunitario Logística estratégica	Pulpa de açai silvestre obtenida a través de un modelo comunitario que combina prácticas sostenibles, impacto social positivo y diversificación productiva.	Largo plazo Cosecha dentro de estándares normativos Adaptación a necesidades B2B	Empresas B2B Mercado local y regional HORECA Consumidores finales
	3. Recursos clave		6. Canales de comercialización	
	Infraestructura Cuadrantes familiares de cosecha Protocolo de aprovechamiento Ubicación estratégica Facturación electrónica Historia de respaldo y acompañamiento institucional		Venta directa Mercado local y regional Alianzas para mercado nacional y exportación	
8. Estructura de costos		9. Fuentes de ingreso		
Recolección, procesamiento y transporte Inversión en mejoramiento de infraestructura y tecnología Capacitación y fortalecimiento comunitario Prácticas de manejo de açai silvestre en sistemas asociados con vainilla Gastos de gestión y administración		Venta de pulpa Venta de subproductos Cofinanciación Diversificación		

1. Socios Clave

- **Consejo Comunitario del Río Cajambre:** Actor principal en la producción y procesamiento de pulpa de açai, con una operación comunitaria consolidada que incluye 110 familias. La organización cuenta con infraestructura básica y experiencia en recolección sostenible, transformación y comercialización.
- **De Origen Sostenible:** Empresa ancla con experiencia en la consolidación de cadenas de valor sostenibles. Actúan como clientes, asesores técnicos y promotores del açai del Pacífico colombiano en mercados B2B, con énfasis en impacto social y ambiental positivo.
- **Alianza de Cámaras de Comercio del Pacífico:** Articuladora de esfuerzos de bioeconomía en la región, con conexión a iniciativas clúster de Macrosnacks y Belleza promovidas por la Cámara de Comercio de Cali. Esto podría abrir oportunidades de colaboración con empresas interesadas en el uso de açai en alimentos funcionales y cosmética.
- **Kaapuri / Corpocampo:** Cliente potencial con experiencia en cadenas de valor del Pacífico y una alianza con la empresa brasilera Kaa Açai que busca fortalecer la comercialización del açai colombiano en mercados internacionales.
- **Instituciones y programas internacionales:** Organismos como FAO, Partnership for Forest, Fondo Acción e Instituto Humboldt, que han brindado apoyo técnico y financiero, fortaleciendo la gobernanza y promoviendo la sostenibilidad del modelo.
- **Actores estratégicos post-COP16 de Biodiversidad en Cali:** La COP16 posicionó a la región del Pacífico como un epicentro de bioeconomía, generando interés de actores locales e internacionales en cadenas de valor sostenibles como la del açai.

2. Actividades del Consejo Comunitario del río Cajambre

- **Producción y recolección sostenible:** Manejo de cuadrantes de naidí silvestre en 2.5 Ha por familia. Con un potencial productivo de 192.5 toneladas de fruta al año, la organización propende por la sostenibilidad del proceso en el largo plazo mediante el protocolo de aprovechamiento y prácticas comunitarias.
- **Transformación primaria:** Despulpado y congelación de fruta utilizando 3 despulpadoras (capacidad de 5 lt c/u), un ultracongelador que reduce el tiempo de congelación y con ello los riesgos de pérdida de calidad, congeladores con capacidad para 500 kg y una máquina selladora para empaques plásticos. Se complementa con paneles solares para reducir costos energéticos.
- **Mejoramiento y diversificación productiva:** Implementación de parcelas demostrativas para integrar vainilla y otras especies, mejorando la resiliencia del modelo y diversificando el portafolio de productos.
- **Capacitación y fortalecimiento comunitario:** Entrenamiento en escalado de palmas, recolección sostenible y procesamiento. La comunidad ha capacitado 15 a 20

duplas de cosechadores y cuenta con un equipo de planta de transformación con 6 personas entrenadas.

- **Atención a mercados locales y regionales:** Venta de pulpa a clientes corporativos y consumidores finales en Cajambre y Buenaventura, fortaleciendo la demanda local e incrementando así la resiliencia del modelo.
- **Logística y conexión estratégica:** Buenaventura, al ser puerto de importancia nacional, facilita la logística de exportación y conexión terrestre con Cali, aumentando el potencial comercial del modelo.

3. Recursos clave

- **Infraestructura de procesamiento:** Incluye 3 despulpadoras (5Lt) con capacidad para procesar 180 kg de fruta en turno de 8 horas; 4 congeladores con capacidad para 300 kg, máquina selladora de empaques plásticos; paneles solares; congelador vertical con tuberías individuales de ultracongelación.
- **Protocolo de aprovechamiento de naidí:** viabiliza la cosecha silvestre según los parámetros de la normativa colombiana para para productos forestales no maderables.
- **Ubicación estratégica:** Buenaventura ofrece ventajas logísticas para el transporte terrestre hacia Cali y exportación desde el puerto.
- **Cuadrantes de cosecha:** 110 familias con zonas habilitadas para la cosecha silvestre de 2.5 Ha cada una, con un rendimiento promedio de 700 kg/Ha/año y capacidad para producir hasta 78 toneladas de pulpa anualmente y eventualmente aumentar la productividad si se implementan las prácticas de manejo que se están probando en las parcelas demostrativas.
- **Facturación electrónica:** Permite una integración eficiente con mercados corporativos, cumpliendo estándares de comercio formal.
- **Historia de respaldo y acompañamiento institucional:** La organización se ha ido fortaleciendo a través de proyectos de organizaciones como FAO, Partnership for Forest y otras instituciones que fortalecen la sostenibilidad del modelo.

4. Propuesta de valor

El Consejo Comunitario del Río Cajambre ofrece pulpa de açai silvestre obtenida a través de un modelo comunitario que combina prácticas sostenibles, impacto social positivo y diversificación productiva. Este enfoque no solo satisface la demanda de productos de calidad en el mercado B2B, sino que también contribuye a la conservación de ecosistemas clave y al desarrollo económico de comunidades afrodescendientes del Pacífico colombiano.

5. Relación con clientes

- **Relación a largo plazo:** Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas como De Origen Sostenible y Corpocampo, que valoran la sostenibilidad, el impacto positivo en las comunidades y la calidad del producto.

- **Cosecha dentro de estándares normativos:** La implementación del protocolo de aprovechamiento de naidí garantiza que la cosecha cumple con las normativas colombianas para productos forestales no maderables, ofreciendo seguridad jurídica y ambiental a los clientes.
- **Adaptación a necesidades del mercado:** Este modelo incluye un proceso colaborativo en el cual De Origen Sostenible, como empresa ancla, ofrece acompañamiento y mantiene una comunicación constante con el Consejo Comunitario del Río Cajambre. Este apoyo facilita que la organización territorial comprenda las necesidades del mercado corporativo y realice los ajustes necesarios en los productos para cumplir con las expectativas de sus clientes, especialmente en mercados como el HORECA, que demandan estándares específicos de calidad, inocuidad y versatilidad.

7. Segmentos de Clientes

- **Venta directa a empresas transformadoras:** Principal canal para la comercialización de pulpa de açai, dirigida a empresas como De Origen Sostenible y potencialmente Kaapuri, que integran el producto en sus portafolios para mercados nacionales e internacionales.
- **Mercado local y regional:** Venta de pulpa en Cajambre y Buenaventura, donde existe un consumo tradicional del açai que da tracción al modelo y permite fortalecer las dinámicas locales.
- **Consumidores finales:** El Consejo Comunitario del Río Cajambre también atiende a consumidores finales en diferentes ciudades del país, enviando pulpa a través de servicios logísticos como Servientrega. Los despachos se realizan en neveras de poliestireno expandido, lo que permite que el producto llegue en óptimas condiciones en 1 o 2 días, lo que fortalece la relación directa con clientes y promueve el conocimiento del açai del Pacífico colombiano.

8. Estructura de Costos

- **Recolección, procesamiento y transporte: Los costos asociados a estas actividades son elevados debido a múltiples factores.** La recolección del fruto requiere transporte en lanchas a motor para acceder a los naidizales en zonas remotas, lo que genera un alto consumo de combustibles a base de petróleo. Este mismo combustible es esencial para operar plantas eléctricas que sustentan parte del procesamiento y almacenamiento en congeladores, ya que los paneles solares existentes son insuficientes y la alta nubosidad del Pacífico limita el tiempo de brillo solar a unas 4 horas al día.
El procesamiento de la pulpa enfrenta costos adicionales porque la planta del consejo comunitario no tiene acceso a agua potable, lo que obliga a transportar agua de botellones desde Buenaventura. Este suministro es necesario para

garantizar la calidad e inocuidad del producto, pero incrementa significativamente los gastos operativos.

Finalmente, el transporte del producto terminado hacia los mercados locales, regionales y nacionales también implica un costo importante, dado que se debe mantener la cadena de frío para preservar la calidad de la pulpa durante su traslado, lo que requiere soluciones logísticas que demandan recursos adicionales.

- **Inversión en mejoramiento de infraestructura y tecnología:** Se requiere inversión en equipos que permitan optimizar los procesos de transformación y almacenamiento, como congeladores de mayor capacidad, sistemas de ultracongelación más eficientes y empaques que soporten mejor las condiciones de congelación y transporte. Estas mejoras son necesarias para mitigar los cuellos de botella actuales y asegurar la calidad e inocuidad de la pulpa.
- **Capacitación y fortalecimiento comunitario:** El modelo enfrenta costos altos en capacitación debido a la rotación de personal, un desafío que surge de la operación estacional de la planta de procesamiento. Durante las épocas de no cosecha de açai, el personal recurre a otras actividades laborales, lo que genera ausencias durante las temporadas de procesamiento. Esto obliga a contratar y capacitar nuevo personal de forma constante, lo que impacta tanto en la calidad del producto como en los costos operativos.
- **Prácticas de manejo de açai silvestre en sistemas asociados con vainilla:** La implementación de prácticas de manejo sostenible que mejoren la productividad de los naidizales y el desarrollo de arreglos agroforestales con vainilla requieren inversión inicial en capacitación, jornales y herramientas. Estas prácticas no solo buscan diversificar el portafolio, sino también aumentar la resiliencia del modelo y reducir la estacionalidad de la operación.
- **Gastos de gestión y administración:** Los costos administrativos incluyen la operación general del Consejo Comunitario para coordinar las actividades de recolección, procesamiento y comercialización. Además, incluyen la gestión de las relaciones con aliados estratégicos y el cumplimiento de normativas, como el protocolo de aprovechamiento, que asegura que la cadena opere dentro de los estándares legales y sostenibles. La capacidad de facturación electrónica también representa un gasto administrativo, pero facilita las ventas a mercados corporativos y mejora la formalización del modelo.

9. Fuentes de ingreso

- **Venta de pulpa de açai:** Principal fuente de ingresos a través de clientes Corporativos, mercados locales y regionales, así como consumidores finales en diferentes ciudades del país.
- **Subproductos:** Venta de pepa seca para empresas locales como Café Pacífico.
- **Cofinanciación:** Recursos de programas internacionales y alianzas estratégicas para sostenibilidad.

- **Otras especies:** Potencial ingreso por la comercialización de productos de vainilla y otros productos del bosque.

Bibliografía

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model.

Harvard Business Review.

Cifuentes Álvarez, W., Pérez, M., & Gil Casares, M. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas - Fundación Codespa.*

Eyrin, M., Johnson, M., & Nair, H. (2011). New Business Models in Emerging Markets.

Harvard Business Review.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach.*