MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO Y DE COMERCIO JUSTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LAS COMUNIDADES INDÍGENAS EN EL MUNICIPIO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA- COLOMBIA

JAIBER XAVIER TOVAR MEJÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUCARAMANGA

2019

MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO Y COMERCIO JUSTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LAS COMUNIDADES INDÍGENAS EN EL MUNICIPIO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA- COLOMBIA

JAIBER XAVIER TOVAR MEJÍA

Código: U00107224

DIRECTOR

EDGAR MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUCARAMANGA

2019

unab	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 2 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	28/05/2019	09:30 a.m.

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO

"MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO Y DE COMERCIO JUSTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LAS COMUNIDADES INDÍGENAS EN EL MUNICIPIO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA- COLOMBIA"

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
JAIBER XAVIER TOVAR MEJIA	1118827814	U00107224	C3-58
DIRECTOR			
MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D	88223688		
CODIRECTOR			
N/A			
ASESOR			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO: _____

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
JAIBER XAVIER TOVAR MEJIA	3,9	4,4	3,8	4,4	3,7	4,4	4,1

Otorgar la calificación de: 4,1

(ACEPTADA) (A) ☒ NO ACEPTADA (NA) ☐ INCOMPLETA (I) ☐

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	IGNACIO CARVAJAL ALMEIDA Mg.		91276830
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265568
Director del Trabajo de Grado	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688
Coordinador Programa	JORGE ENRIQUE MANTILLA MEDINA		13247900

Candidato a Magister:

Fdo. Jaiber Tovar M.
JAIBER XAVIER TOVAR MEJIA

28 MAY 2019

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Coordinación de posgrados de la Maestría	Comité de Curicular Posgrados

RESUMEN

El municipio de Riohacha en La Guajira, está caracterizado por una economía derivada del comercio, principalmente derivado de su condición de frontera. Sin embargo, las condiciones de la población requieren que se implemente un modelo económico incluyente que permita la mejora de la calidad de vida y disminuya los riesgos por la actividad económica desarrollada. El propósito de este proyecto fue estudiar la viabilidad de un modelo económico incluyente basado en la agricultura de productos que tradicionalmente han tenido éxito en la región del caribe Colombiano, Así, a través de una investigación cuantitativa deductiva, como modelo metodológico inicial tomando como resultados de análisis de una entrevistas, encuestas y la observación directa se logró identificar que la comunidad de indígenas de productos agrícolas de la región (Camarones II – Riohacha. Guajira), realiza empíricamente sus procesos agrícolas; requiriendo por ende de un proceso de capacitación y acompañamiento técnico para organizarse en forma de asociaciones donde el comercio justo y la economía inclusiva sean la base fundamental de su accionar productivo, así como lo están desarrollando otras asociaciones con el mismo objeto de intervención en la Guajira. La propuesta de intervención bajo el modelo Canvas busca la adaptación de dichas comunidades de productores indígenas a las condiciones de la región y contribuyan con el propósito de un mejoramiento agrícola y por ende económico, buscando establecer una aproximación territorial desde lo local como un ejercicio empresarial de Comercio justo en el corregimiento camarones II de Riohacha – Guajira, como perspectiva administrativa que planifique la función de un plan de negocios enfocado en cultivos tradicionales como el maíz, la yuca, el frijol, el jamanare, entre otros, a partir de la organización de asociaciones de indígenas

productivos, con el soporte administrativo de una cadena de valor, liderazgo, demanda, calidad, valor agregado y rentabilidad.

Se logró establecer las bases de un programa de capacitación organizado, que permite un correcto desarrollo en la gestión, coordinación y evaluación general del proceso de capacitación de los indígenas en sus áreas productivas de la región, así como también contar con una guía de competencias y habilidades que permiten determinar el personal clave dentro de las comunidades indígenas del área de influencia relacionadas en la presente investigación.

Tabla de Contenido

Capítulo I. Problema 12

1.1. Antecedentes del problema 12

1.2. Problema de Investigación 14

1.3. Objetivos de la Investigación 19

1.3.1.Objetivo General 19

1.3.2.Objetivos específicos 19

1.4. Hipótesis 20

1.5. Justificación 20

1.6. Limitaciones y delimitaciones 25

1.7. Definición de términos 26

Capítulo II. Marco Teórico 30

2.1. Geografía Departamento de La Guajira 30

2.2. Geografía Municipio de Riohacha 32

2.3. Población 33

2.3.1.Los Wayuu. 36

2.4. La economía de la región 37

2.5. Situación Actual de La Guajira 39

2.6. Modelos de Negocios Inclusivos 46

2.7. Modelos de Comercio Justo 48

Capitulo III. Metodología 52

3.1. Metodología de la investigación 52

3.2. Etapas del proyecto 52

3.2.1.Etapa 1: Levantamiento de información 53

3.2.2.Etapa 2: Análisis de la información 53

3.2.3.Etapa 3: Diseño del modelo de entrenamiento 54

3.2.4.Etapa 4: Propuesta de implementación 55

3.3. Desarrollo de herramientas para el levantamiento de Información 56

3.3.1.Diseño de las herramientas 56

3.3.2.Validación de la herramienta 57

3.3.3.Ajuste de la herramienta 58

3.4. Estado actual del proceso de entrenamiento en Asociación Campesina e Indígena de la Guajira 59

3.4.1.Aplicación de la herramienta. 59

Capitulo IV. Resultados 61

4.1. Desarrollo Objetivo 1. Caracterización de las actividades sociales, agrícolas y comerciales que realizan las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha - Guajira. 61

4.1.1.Estadísticas Generales. 61

4.1.2.Resultados Entrevista 70

4.2. Desarrollo Objetivo 2.- Análisis de los modelos de negocios inclusivos y de comercio justo que permita un diseño adaptado para la comercialización de los productos agrícolas elaborados por las comunidades indígenas de Riohacha. 79

4.2.1.Desagregación de modelos de negocio 80

4.3. Desarrollo Objetivo 3 - Determinar las características de mercado, técnicas y financieras para un modelo de negocio inclusivo y de comercio justo que se adapte a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del municipio de Riohacha. 94

4.3.1.Requerimientos necesarios para la implementación de las mejores prácticas 98

4.3.2.Adaptación de las mejores prácticas al entorno de la compañía 100

4.3.3.Estructuración de los componentes requeridos en el modelo de entrenamiento para el área de operación de la Asociación de Indígenas productores de la Guajira 102

4.4. Propuesta de Implementación 104

4.4.1.Hitos claves para la implementación del modelo 106

4.5. Conclusiones y Recomendaciones 108

Bibliografía 110

Anexos 119

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa NBI La Guajira..... 22

Ilustración 2: Mapa de La Guajira..... 31

Ilustración 3. Mapa de Riohacha..... 32

Ilustración 4. Propuesta de desarrollo de las actividades de negocio justo e inclusivo - Producto Frijol, Guajira Colombia..... 51

Ilustración 5. Proceso Programa de Entrenamiento. Fuente: Autoría Propia..... 100

Ilustración 6. Fases de la planeación estratégica..... 102

Lista de Gráficas

Gráfica 1: Población y proyecciones Departamento de La Guajira. 34

Gráfica 2: Necesidades Básicas Insatisfechas de La Guajira. 40

Gráfica 3: Déficit de vivienda por municipio..... 41

Gráfica 4: Mortalidad La Guajira. 43

Gráfica 5 Número de Ganadería Bovina y Chivos indígenas de la Guajira Entrevistados. Fuente: Autoría Propia. Unidad de medida= animales..... 72

Gráfica 6 Actividades a las que se dedican los indígenas de la Guajira. Fuente: Autoría propia 73

Gráfica 7 Grado de Tecnificación de los cultivos en la Guajira. 74

Gráfica 8. Manejo de producción en forma limpia y ecológica de forma segura y responsable. 75

Gráfica 9. Tipo de mano de obra en las actividades agrícolas de los indígenas de la Guajira. 76

Gráfica 10. Grado de conocimiento de mercado en cuanto al producto por parte de los indígenas de la Guajira. 77

Gráfica 11. Forma y/o mecanismo como los indígenas de la Guajira Venden sus productos. 78

Lista de Anexos

Anexos A. Cuadro de distribución de variables para la prueba piloto. 119

Anexos B. Cuestionario Prueba Piloto 120

Anexos C. Cuadro de preguntas finales encuesta..... 127

Anexos D. Formato Entrevista 132

Anexos E. Modelo Canvas 135

Anexos F. Fotografías cultivos objeto de intervención 137

Capítulo I. Problema

El departamento de La Guajira ha sido protagonista de la actualidad nacional por las recientes publicaciones de la problemática que se presenta en la región debido a la falta de garantías económicas para que los habitantes puedan desarrollar una calidad de vida digna que contribuya al desarrollo social y económico del departamento y de la nación. Este capítulo describe las condiciones de la Guajira y su población, especialmente de las comunidades indígenas y expone una propuesta de investigación para contribuir con la mejora de las condiciones actuales de la región.

1.1. Antecedentes del problema

Riohacha, es el municipio capital del departamento de la Guajira catalogado como Distrito Especial, Turístico y Cultural, situado en el extremo norte de Colombia y de la llanura del Caribe en la parte más septentrional de Sudamérica. Cuenta con una superficie de 20.848 Km^2 lo que representa el 1,8% del territorio nacional. (Alcaldía de Riohacha, 2017).

Las características sociales del departamento están relacionadas con las condiciones de vida en que se encuentra inmersa la población de La Guajira. Ellas están determinadas por el grado de acceso a bienes y servicios que le permitan a las personas y a los hogares su desarrollo vital con dignidad. Estudios de la Cámara de Comercio de la Guajira resalta que las

necesidades básicas insatisfechas están directamente relacionadas con cinco áreas de carencias de las personas en los hogares (vivienda, servicios sanitarios, educación básica, ingreso mínimo y viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela). Según el censo nacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE- y sus proyecciones para el 2011 las NBI para el Departamento de La Guajira se estableció en 65.23% (zona urbana con el 40.47% y rural con el 91.92%), Uribía y Manaure, se consolidan como los municipios con los más altos niveles de población con necesidades básicas insatisfechas y en su mayoría indígenas, es decir, que esta situación tiene connotaciones étnicas y culturales. En Uribía el índice fue de 96.05% (zona urbana con el 43.26% y rural con el 98.02%). En Manaure, se alcanzaron niveles del 79.75% (zona urbana con el 50.6% y rural con el 79.6%).

Esta región se caracteriza por su condición de frontera, constituyendo una sociedad comercial en la que gran parte de su economía depende de la comercialización de productos pasados por la frontera venezolana, además de las actividades regionales registradas tales como la ganadería de grandes y medianas especies, la pesca artesanal y la explotación forestal de especies como el dividivi y el guayacán, entre otros. Además, la región también explota el sector de servicios a partir del turismo cultural, y recientemente el desarrollo de agroturismo y ecoturismo, destacando la oportunidad de explotar las playas vírgenes y urbanas, así como las rancherías y la cultura Wayuu (Alcaldía de Riohacha, 2012).

El principal renglón económico de este departamento es la explotación minera, de carbón en El Cerrejón y sal en Manaure, que resultan fáciles de comercializar internacionalmente, por la cercanía del yacimiento al mar. Por otra parte, la extracción de gas

constituye un elemento importante dentro de la economía de extracción minera, la cual es llevado a gran parte de la Costa Atlántica para la producción de energía eléctrica y el uso domiciliario. Los indígenas viven principalmente de la ganadería trashumante, la pesca, la extracción de yeso y sal marina, y se dedican a oficios ocasionales como el contrabando o el cultivo estacional. Otros de menor importancia son la agricultura y el comercio (PNUD, 2015).

Sin embargo, a pesar del alto potencial de desarrollo de la economía de Riohacha, aún existen muchos vacíos productivos que podrían dar pie a la creación de una economía sostenible para las comunidades indígenas y para los ciudadanos en general.

1.2. Problema de Investigación

La región de La Guajira es conocida no solamente por sus bondades en riqueza natural, sino por la falta de oportunidades laborales y garantías económicas para sus habitantes, encontrándolos en situaciones de pobreza, desnutrición y carencia de las condiciones dignas para tener una calidad de vida aceptable. Así las cosas, es necesario buscar alternativas de solución que permitan garantizar un estilo de vida digno para los habitantes de esta región colombiana y, por ende, un progreso económico para la misma. El área donde se plantea el problema de la presente investigación es Camarones II. Camarones II es un corregimiento y una comunidad ubicada a 17 km al sur de la ciudad de Riohacha, municipio al que pertenece; en el departamento de La Guajira, al norte de Colombia. Se aleja a 2 km de

la costa del mar Caribe donde se encuentran las llamadas bocas de Camarones. Su población la constituye la mezcla entre indígenas wayúus y afrocolombianos, aunque alrededor de la localidad, también se encuentran comunidades indígenas que conservan de forma arraigada sus tradiciones ancestrales.

Según estudio del Observatorio del Caribe Colombiano, Riohacha no se destaca en comparación con otras ciudades capitales de la región Caribe, ubicándose en el último lugar de la clasificación en niveles de competitividad, debido a la falta de infraestructura, recurso humano e inversión en ciencia y tecnología. "*En grado sumo, esto factores reflejan una sociedad en la que existe un conjunto de brechas gigantescas de servicios que impactan condiciones de vida, entre el conocimiento y poder, ya que son escasas la articulación entre empresa, la academia y la investigación*" (Ministerio de Trabajo, 2011).

"*Uno de los factores que explica lo poco competitiva que es Riohacha en la escasa presencia de empresas industriales, que según cifras del DANE, para el 2005 existían apenas dos establecimientos industriales con 10 o más empleados, lo que implica un índice de densidad industrial muy por debajo del promedio de las principales ciudades del país*" (Alcaldía de Riohacha, 2012).

La seguridad alimentaria en Colombia se define, CONPES Social 113 de 2008, como "La disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa". En La Guajira el 59,1% de los hogares presenta una situación de inseguridad alimentaria, mientras que para Colombia es del 42,7%. Esto muestra que dicho

departamento presenta escasez de alimentos al compararse con el agregado nacional. Sin embargo, la muestra de hogares utilizada en la sección sobre seguridad alimentaria no incluyó a los hogares indígenas. Si asumimos que dichas comunidades tienen mayores dificultades en la provisión de sus alimentos, como es posible pensar que sucede en los territorios áridos de La Guajira y sobre todo durante épocas de sequía, entonces su situación podría ser más grave que lo revelado por la ENSIN (Bonet, 2017).

> "Por otra parte, el mercado laboral de La Guajira presenta características muy propias que son transmitidas por la conformación y el tipo de su tejido productivo. La minería de gas y carbón, el sector de los servicios sociales, la construcción y la agricultura, están determinando la dinámica productiva regional que a su vez lo diferencian de otras regiones. Sin embargo, y a pesar de que el desempleo en La Guajira, ha tenido una tendencia hacia la baja a partir del 2008, pasó de dos dígitos 15,8%, a 7,2% en el 2015. El nivel más bajo de desempleo en La Guajira fue en el año 2014, que se situó en el 6,1%. La informalidad empresarial en el departamento constituye una falta de garantías para el acceso de los ciudadanos a un empleo de calidad que represente un ingreso seguro y estable para sus familias" (Cámara de Comercio de La Guajira, 2017)

A pesar de la magnitud de las cifras que podrían llegar a representar las explotaciones de sal marina y gas natural en las reservas de Manaure, que llegan a producir 500 millones de metros cúbicos al día, resultante de la exploración de 69.000 hectáreas de suelo guajiro y de las regalías de las empresas mineras, existen altos índices de desnutrición, de mortalidad y de pobreza en las comunidades indígenas. "Si bien las entidades territoriales de la región han buscado desarrollar diversas iniciativas de modernización de sus instituciones públicas, no

obstante, estos propósitos han chocado con el fenómeno de corrupción, ya que los cuatro últimos gobernadores del departamento han tenido dificultades con la justicia por irregularidades en la celebración de contratos. El último gobernador destituido enfrenta graves cargos adicionales, al igual que la última alcaldesa municipal de Manaure" (UNICEF, 2015).

Como alternativa productiva que garantice la sostenibilidad de las familias pertenecientes a las comunidades indígenas de la región, se plantea el estudio de las posibilidades productivas que mejor se ajustan a las condiciones culturales y económicas de estos núcleos familiares, teniendo en cuenta su facilidad de acceso a las formas tradicionales de producción agrícola. Este proyecto pretende así, a partir de una revisión bibliográfica sobre las condiciones actuales de la comunidad en cuanto a disponibilidad de recursos tanto económicos como productivos y de mano de obra, identificar las formas de producción agrícola que mejor se ajusten a las necesidades de las familias del municipio de Riohacha, centrado principalmente en las comunidades indígenas.

"Guajira cuenta con producción de cultivos de yuca, banano y frutas, además de ganado tanto vacuno como caprino; en municipios como Dibulla, San Juan del Cesar, Riohacha, Distracción, Maicao, Hato Nuevo, Albania, Barrancas, Fonseca, San Juan del Cesar, El Molino, Villanueva, La Jagua del Pilar, El Molino y Urumita. El problema no es que se generen desarrollos agropecuarios, pero sí que se haga en zonas no aptas para tal fin. Según el IGAC, las tierras arables en La Guajira solo deberían estar en el 14,9%, en su mayoría en municipios como Riohacha, Albania, Maicao, San Juan del Cesar, Fonseca y Dibulla. A razón de esto, los principales afectados han sido los territorios ambientales. Lo ideal sería que el 83,5% del departamento contara con un uso agroforestal o de conservación, pero actualmente

este uso solo se da en el 75,6%. Este anuncio fue hecho hoy por el IGAC en la conmemoración del Día Mundial del Suelo, fecha que fue celebrada por la entidad en un evento simultaneo en los 21 departamentos con los suelos más afectados por la sobrecarga agropecuaria. El 27% de sus suelos presenta un uso inadecuado: 14,3% por subutilización y 12,7% por sobreutilización. Entre tanto, el 70,1% respeta la verdadera vocación y capacidad del suelo. El territorio cuenta con estudios semidetallados en el 26,5% de su área, un factor que impide que su ordenamiento productivo y ambiental se realice de manera acorde a las características de sus suelos" (IGAC 2016).

El no contar, en la región de influencia de la presente investigación, con modelos de negocios inclusivos y de comercio justo en la región, se convierte la región en un agente permeable de problema de humanización empresarial, ya que las mismas buscan que exista un equilibrio entre estas dos importantes características; porque de esta forma se puede llegar a romper las cadenas que impiden el desarrollo económico de la región con compromiso social, ayudando a las empresas a ser más sostenibles y que perduren en el tiempo, por tanto si no hay estas garantías el compromiso se convierte en un compromiso empresarial sin fundamento, sin calidad de vida, sin cadenas de suministros, sin organización, sin compromiso de gobierno, sin transparencia inversionista y sin un verdadero proceso productivo.

Así, como resultado de este estudio, se plantea un modelo de negocio que resulte ser de carácter inclusivo y justo comercialmente, y que sirva como alternativa económica y productiva para las comunidades indígenas residentes en la ciudad de Riohacha.

Según lo expuesto anteriormente, el presente proyecto pretende resolver las siguientes preguntas problema a través de su desarrollo teórico:

a) ¿Cómo se podría generar crecimiento económico y desarrollo social en las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha mediante un modelo de negocio inclusivo y comercio justo de los productos agrícolas?
b) ¿Cuál es el modelo de negocio inclusivo y comercio justo que se adapta a la realidad agrícola y cultural de las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de negocio inclusivo y comercio justo que permita la comercialización de productos agrícolas como fuente de crecimiento económico y desarrollo social en las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha, La Guajira - Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las actividades sociales, agrícolas y comerciales que realizan las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha.
- Analizar los modelos de negocios inclusivos y comercio justo que permita un diseño adaptado para la comercialización de los productos agrícolas elaborados por las comunidades indígenas de Riohacha.

- Determinar las características de mercado, técnicas y financieras para un modelo de negocio inclusivo y comercio justo que se adapte a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del municipio de Riohacha.

1.4. Hipótesis

Las comunidades indígenas del Municipio de Riohacha, La Guajira, llevan a cabo actividades sociales, agrícolas y comerciales. Los modelos de negocios inclusivos y de comercio justo permiten un diseño adaptado a la comercialización de los productos agrícolas elaborados por las comunidades indígenas de Riohacha. Las características del mercado, las técnicas y acciones financieras de un negocio inclusivo y de comercio justo se adaptan a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del Municipio de Riohacha.

Con la presente investigación se pretende *determinar si los modelos de negocio inclusivo y de comercio justo, permiten la comercialización de productos agrícolas como fuente de crecimiento económico y desarrollo social en las comunidades indígenas del Municipio de Riohacha, La Guajira – Colombia.*

.

1.5. Justificación

El Municipio de Riohacha, La Guajira, es una de las regiones que refleja la mayor parte de las problemáticas de Colombia, de modo que se evidencia pobreza, escases y falta de

oportunidades, en general derivadas de la falta de oportunidades para las comunidades que habitan allí.

La problemática de La Guajira incluye muchos niveles sociales y sectores económicos que desencadenan en miles de problemas que afectan a un grupo social de alrededor de 600.000 indígenas wayuu que viven en la tierra más difícil que se pueda encontrar en américa del sur, una tierra que es seca y ardiente por naturaleza, donde el agua siempre ha escaseado y que se está viendo golpeada por los efectos del cambio climático que llego para quedarse y para lo cual nunca nos preparamos. (Ramírez, 2015).

Según la caracterización de la región elaborada por Palabra Guajira, alianza que llegó al área para conocer de primera mano las percepciones y visiones de sus pobladores, ha sido tradicionalmente una zona de pastoreo, producción de sal, pesca y, por las condiciones del desierto, escenario de economías ilegales: contrabando (desde especies y géneros en la Colonia hasta combustibles hoy en día); tráfico aéreo y terrestre de drogas (marihuana en la década de los 70 y coca y amapola en la actualidad); más todas las actividades ilegales y violentas que esta ilegalidad conlleva (Palabra Guajira, 2012).

La guajira es un territorio de culturas propias y mestizas. En este territorio conviven negros, indígenas, criollos, blancos, antillanos, árabes. Los indígenas wayuu, viven en la zona desértica de la guajira y sus alrededores. Los indígenas kaggaba ijkas y wiwa hacen de la Sierra Nevada de Santa Marta su territorio ancestral. La mayoría de ellos viven en resguardos, institución legal y sociopolítica de carácter especial. Esas tierras se encuentran por fuera del mercado, es decir, no se pueden comprar y ni vender libremente (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).

Las características sociales del departamento están relacionadas con las condiciones de vida en que se encuentra su población. Ellas están determinadas por el grado de acceso a bienes y servicios que le permitan a las personas y a los hogares satisfacer sus necesidades básicas con dignidad. Es muy común relacionarlas con el acceso oportuno al derecho a la vivienda, salud, educación, servicios públicos, empleo e ingresos. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas, permiten identificar, caracterizar y cuantificar las condiciones de vida de la población en cualquier región en el país (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).

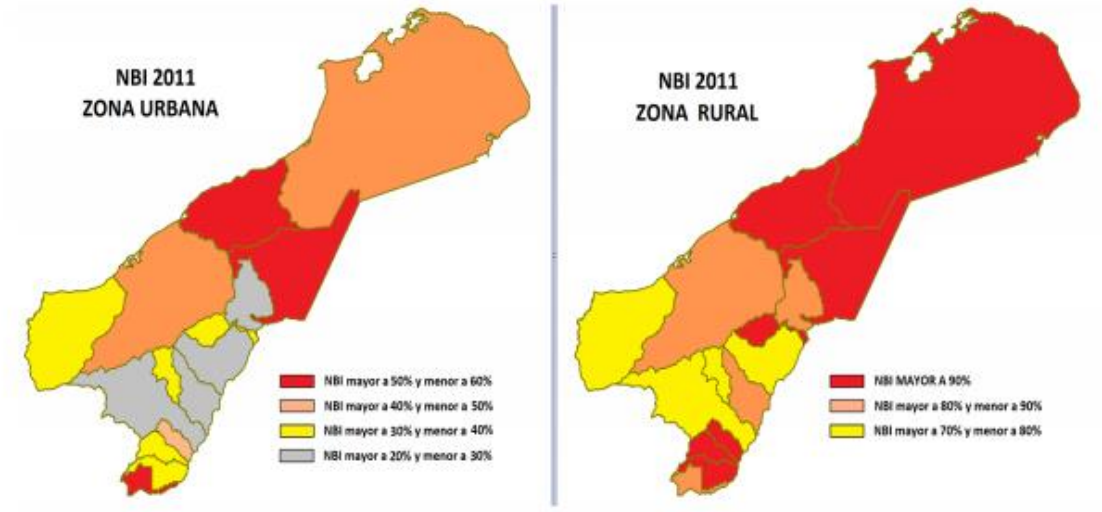


Ilustración 1: Mapa NBI La Guajira.

Fuente: (DANE, 2010)

Las necesidades básicas no satisfechas, traen como consecuencias la limitación en el desarrollo del potencial productivo de la población de la Guajira. Es muy común que los hogares guajiros dispongan de sus ingresos para mitigar dichas privaciones de vivienda, alimentación y salud. Esto trae como consecuencia; apartar la educación como bien básico por satisfacer, lo cual representa una inversión de largo plazo, no siendo posible el cambio de situación de generación en generación.

Según el Censo Nacional Agropecuario (2014), en la Guajira se vienen ampliando las brechas sociales frente a los indicadores de nivel nacional, así:

- Nivel de cobertura educativa baja, en La Guajira la cobertura educativa es del 82,2% mientras el nacional es 88,6 %.
- En La Guajira el analfabetismo rural es del 61.5%, encima del promedio nacional por 26 puntos.
- La prioridad de las comunidades indígenas en el medio rural, conlleva a un uso inadecuado del suelo.

Así, una de las principales preocupaciones en cuanto a la problemática del departamento, la constituye la seguridad alimentaria, que para la región se ha derivado de diversos factores entre los que se pueden citar la oferta de alimentos, servicios públicos básicos, la infraestructura terrestre, fluvial y aeroportuaria, entorno político, las condiciones agrarias departamentales. Los motivos inmediatos están relacionados con variables que conllevan a la desnutrición y mortalidad. La ingesta individual de alimentos, el estado de salud y/o enfermedades de los alimentos, hacen parte de las causas inmediatas de la inseguridad alimentaria del departamento.

Según cifras del DANE, para 2016 la desnutrición crónica en La Guajira, la padecen el 11,7% de los habitantes, en su mayoría niños y niñas, y es allí donde entre los 0 y 5 años de edad se han identificado las estaturas más bajas del país. Un total de 101 niños menores de cinco años habían muerto en Colombia a mediados de 2016 por desnutrición o por causas asociadas a ella, según el último boletín del Instituto Nacional de Salud (INS). Del total de 101 decesos, más de la mitad (el 55,4 %) se concentran en las regiones de La Guajira, Meta, Cesar, Chocó, Tolima y Vichada, lo que evidencia la imperiosa necesidad de encontrar un modelo de económico de comercio y negociación justa.

La importancia de este proyecto radica en contribuir a mejorar la seguridad alimentaria en el departamento de la guajira a través de la propuesta de un modelo de negocio inclusivo y comercio justo que permita la comercialización de productos agrícolas como fuente de crecimiento económico y desarrollo social en las comunidades indígenas (el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1) en el municipio de Riohacha, La Guajira – Colombia, la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional; aplicada en el departamento de la guajira, evidencia disposición del gobierno departamental de la Guajira para apoyar proyectos y programas cuyo objetivo se centre en garantizar la seguridad alimentaria, esto se ve reflejado en la formulación del plan de desarrollo territorial de La Guajira (David, Brito, Loreto, Soto, & Palmezano, 2017). Los resultados obtenido en la presente investigación le son de interés para el municipio de Riohacha y sus comunidades indígenas (el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1), aunque no existe un plan territorial de seguridad alimentaria y nutricional en la Guajira y los entes gubernamentales de la Guajira no han sido exitosos en el

desarrollado de estrategias para fortalecer la seguridad alimentaria, los resultados de esta investigación le permiten a las entidades gubernamentales implementar este proyecto como estrategia para el abordaje de esta problemática en la región, al citar que la política nacional de seguridad alimentaria enunciada en el CONPES 113 (Agricultura & Rural, 2007) y a pesar de los esfuerzos realizados para el diseño y puesta en marcha de políticas de alimentación y nutrición, los programas ejecutados por los entes territoriales de Riohacha, no han permito garantizar la seguridad alimentaria y nutricional en la región.

La conveniencia del presente proyecto radica en la fácil y económica ejecutoriedad y replicabilidad del mismo, facilitando que las comunidades indígenas donde se desarrolló esta investigación, puedan reproducir y seguir implementando este proyecto como estrategia para fortalecer la seguridad alimentaria en la región donde se ejecutó este proyecto. La Relevancia Social de este proyecto radica en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en más de 300 familias que conforman las comunidades indígenas del ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1; ubicada en el municipio de Riohacha Guajira.

1.6. Limitaciones y delimitaciones

El desarrollo de la investigación a realizar a partir de este proyecto constituye la consecución de un dictamen situacional actual de la economía del municipio de Riohacha, en la Guajira, con el fin de establecer una propuesta que garantice el desarrollo sostenible y la

inclusión de las comunidades indígenas dentro de un sistema económico incluyente, sustentable y rentable en el tiempo. Sin embargo, para el desarrollo de este proyecto el autor puede encontrar limitaciones tales como la falta de mediciones oficiales que coincidan con lo encontrado en la realidad, y especialmente la resistencia al cambio de las sociedades indígenas y campesinas, que pueden llegar a presentar un obstáculo en caso de ponerse en marcha el sistema económico que resultaría de esta investigación.

1.7. Definición de términos

En el desarrollo de este estudio, buscando despejar posibles dudas que se pudiesen presentar en la consulta de este documento se establece la siguiente conceptualización, teniendo en cuenta los diferentes significados (Real Academia Española, 2014) y seleccionando los que más se acercan a la definición asumida en el documento:

Agricultura: Conjunto de técnicas y conocimientos relativos al cultivo de la tierra (Real Academia Española, 2014).

Comerciante: Individuo que se dedica profesionalmente a la actividad del comercio (Real Academia Española, 2014).

Comercio: Actividad económica que se desarrolla libremente a instancias del mercado de compra y venta y que implica el intercambio de materias primas, materiales, productos, servicios entre individuos o empresas, ya sea para consumirlos, venderlos o transformarlos en otros

productos, entre otras alternativas. Generalmente ese intercambio supone la entrega de un valor fijo a cambio del material o producto en cuestión (Real Academia Española, 2014).

Comercio interior: Este tipo de comercio será aquel que se lleva a cabo entre empresarios, comerciantes o individuos que residen en el mismo país y que por tanto se manejan con la misma jurisprudencia en materia comercial (Ministerio de Trabajo, 2011).

. *Comercio Justo:* es un sistema económico solidario y alternativo al convencional que tiene como objetivo el crecimiento de las poblaciones y la lucha frente a la pobreza. Es a su vez considerado como una fuerza de cooperación entre los pueblos. El Comercio Justo forma, además, una fuerza internacional conformada por organizaciones de todo el mundo. Dentro de sus objetivos se encuentra el modificar las reglas no jusyas del comercio mundial que fortalecen la desigualdad mundial y la pobreza a nivel global (Taveray, 2015).

Consumidor: Individuo u organización que demanda bienes o servicios que ofrece, ya sea un productor o quien provee los mencionados bienes y servicios. Vale mencionarse que esa demanda tiene como motivación la satisfacción de necesidades o en su defecto reemplazar el gasto de energía o daño que haya recibido algún bien.

Entonces, el consumidor que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, deberá llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber del otro lado otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto que motivará toda la operación (Torres, Sánchez, & Alarcón, 2008).

Crecimiento económico. Aumento de la cantidad de trabajos que hay por metro cuadrado, la renta o el valor de bienes y servicios producidos por una economía. (Krugman, 2013)

Desarrollo económico: Capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes (Cepal, 2015).

Desarrollo Sustentable: Obedece a la idea básica de satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin comprometer la estabilidad del futuro (Cepal, 2015).

Desigualdad económica. Disparidad fundamental que permite a una persona ciertas oportunidades materiales y se las niega a otra. Las medidas relativas a la desigual distribución de la renta permiten conocer cómo se produce el reparto del crecimiento y el desarrollo entre los distintos grupos sociales. (Krugman, 2013)

Economía de inclusión: Se refiere a aquellos esfuerzos realizados para fomentar la participación activa de los sectores más pobres de un país en las economías locales, nacionales e internacionales (Cepal, 2015).

ICV: Índice de Condiciones de Vida (ICV), Índice que permite definir los perfiles de calidad de vida de los hogares y la incidencia, brecha e intensidad de la pobreza en ellos (Ramírez, 2015).

*Índice de Gini. Es una m*edida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Es utilizada para medir los ingresos desiguales dentro de una comunidad, también se puede utilizar para medir distribuciones desiguales (Krugman, 2013).

Línea de Pobreza. Nivel de ingreso mínimo y también máximo que puede llevar ese país según sus costumbres, tradiciones y creencias necesarias para adquirir un adecuado estándar de vida en un país dado. (Aguilar, 2008)

Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI-. Método directo para identificar carencias críticas en una población y caracterizar la pobreza. Usualmente utiliza indicadores directamente relacionados con cuatro áreas de necesidades básicas de las personas (vivienda, servicios sanitarios, educación básica e ingreso mínimo), disponibles en los censos de población y vivienda. (Aguilar, 2008)

Negocio Inclusivo- NI: es una iniciativa empresarial que sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008).

*Producción. A*ctividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. (Krugman, 2013).

Producto Interno Bruto -PIB-. Es un indicador de macroeconómica que mide el valor de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período de tiempo. (Aguilar, 2008).

PIB Per Cápita. Indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. (Aguilar, 2008).

Pobreza. Situación o condición socioeconómica de la población que no puede acceder o carece de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas que permiten un adecuado nivel y calidad de vida. (Aguilar, 2008).

Capítulo II. Marco Teórico

El capítulo II de este documento presenta un compendio de los diferentes conceptos y referentes de la teoría administrativa y económica que permitirán desarrollar eficazmente la investigación propuesta, de modo que los conceptos aquí presentados son los que se asumirán para facilidad en la comprensión para el lector.

2.1. Geografía Departamento de La Guajira

La Guajira es un departamento de Colombia que se encuentra ubicado en el Caribe colombiano. Fue habitado en la época precolombina por pueblos amerindios, actualmente tiene una fuerte diversidad étnica. Se encuentra ubicado en el extremo norte de Colombia, 20.848 km2 de superficie, que representa el 1,8% del territorio de la Republica de Colombia. Limita al norte con el mar Caribe, el sur con el departamento del Cesar, al este con el mar Caribe y Venezuela y al oeste con el departamento del Magdalena y el mar Caribe.

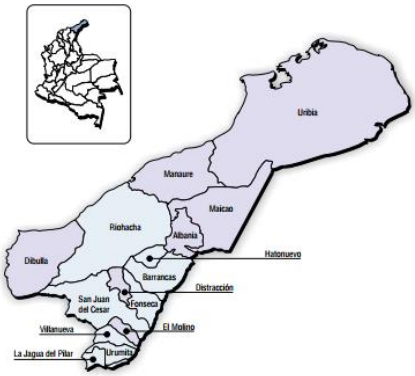


Ilustración 2: Mapa de La Guajira

Fuente. http://www.laguajira.gov.co/

El territorio del departamento está formado por la Península de la Guajira y parte de las estribaciones orientales de la Sierra Nevada de Santa Marta. Presenta dos regiones naturales llamadas Alta y Baja Guajira. La alta guajira es semidesértica, con escasa vegetación; la Baja Guajira comprende el resto de la península y es más húmeda. "La capital del Departamento es Riohacha. Administrativamente está dividido en 15 municipios, 44 corregimientos y 69 inspecciones de policía. Algunos de estos municipios fueron creados después de 1985: Albania (2000), Dibulla (1995) Distracción (1995), El Molino (1989), La Jagua del Pilar (1998) y Hatonuevo (1999)" (PNUD, 2015).

Hace parte de la alta guajira el municipio de Uribía, esta parte del departamento contiene puertos terrestres y marítimos de gran importancia para la economía del país como Puerto Bolívar. Hacen parte de la Media Guajira los municipios de Riohacha, Dibulla, Barrancas, Hato Nuevo, Manaure, Albania y Maicao, es la zona del departamento con más Urbanización. En la zona oriental de esta subregión es donde se ubican las minas de carbón del Cerrejón y el yacimiento de gas natural más grande con el que cuenta el país. El piedemonte oriental de la Sierra Nevada de Santa Marta constituye la baja Guajira, es la subregión de mayor

vegetación. Comprende los municipios de Fonseca, Distracción, San Juan del Cesar, Villanueva, El Molino, Urumita y la Jagua del Pilar. En el departamento viven las etnias wayuu, wiwa, arhuaco y kogui. La etnia es la más numerosa, tanto en La Guajira, como en el país correspondiendo al 20,5% de la población indígena (272 mil indígenas,) constituyendo el 40% de la población total de La Guajira (Ávila & Torres, 2014).

2.2. Geografía Municipio de Riohacha

La ciudad de Riohacha se encuentra en el centro de la Guajira; limita por el norte, con el mar Caribe; por el oriente con la localidad de Albania, al sur limita con los Municipios de Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, Distracción, San Juan del Cesar; y al occidente limita con la localidad de Dibulla (Alcaldía de Rioacha, 2012).

Ilustración 3. Mapa de Riohacha

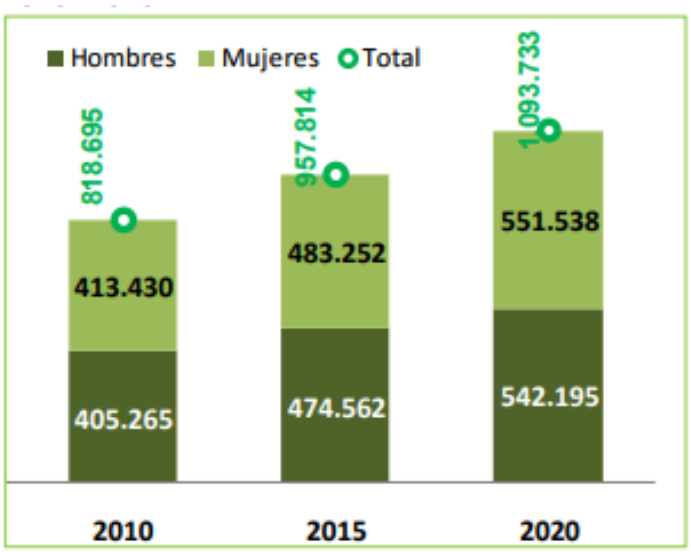
Fuente. Municipio de La Guajira

Riohacha ocupa la cuarta parte del territorio departamental con una extensión de 491.383 ha de las cuales 133.980 (27%) pertenecen a zonas de resguardos indígenas, 134.444 (27%) al Parque Nacional Natural Sierra de Santa Marta y 4.784 (0,9%) al Santuario de Flora y Fauna de los Flamencos. El casco urbano del municipio está dividido en 10 comunas, 14 Corregimientos3 y 8 Resguardos Indígenas (7 de ellos pertenecen a la Etnia Wayuu y uno de la Sierra Nevada de Santa Marta compartido por las Etnias Kogui, Wiwa e Ika -Arahuaco). Se encuentra ubicado a 1.121 km al norte de Bogotá y a 260 km de distancia de Barranquilla por vía terrestre (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).

2.3. Población

619.135 habitantes es la población de la guajira; en el 2005 según el censo demográfico del DANE, representando el 1,5% de la población de Colombia. La población del departamento indígena corresponde al 44,9%, población representa el 20% de la población indígena de la Republica de Colombia (Cepal, 2015).

La Guajira desde la década de 1970 ha recibido emigrante del Medio Oriente, esto ha causado un incremento de la población de descendencia árabe, acelerando una gran riqueza demográfica (Gobernación de La Guajira, 2015). En particular para el 2020, se estima que el incremento de la población en La Guajira sea después de San Andrés, el menor (0,99%), siendo el aumento de hombres levemente superior al de las mujeres, 1,01% y 0,97 respectivamente (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).



Gráfica 1: Población y proyecciones Departamento de La Guajira.

Fuente. (DANE, 2010)

En la ciudad capital del departamento y en el resto de La Guajira, convive una población diversa y multiétnica, en donde sobresalta la comunidad indígena Wayuu, con un 38% del total de la población del municipio y producto de la apropiación y uso frecuente de su lengua materna, el Wayunaiki, sumado al fuerte arraigo de su tradiciones y cultura ancestral, le ha permitido venir posicionando el reconocimiento y liderazgo de su etnia. Igualmente, hacen presencia los pueblos indígenas Wiwas, Arahuacos, Koguis, habitantes primigenios de la Sierra Nevada de Santa Marta y en una indefinida proporción cohabita el grupo étnico de afrodescendientes, quienes hoy se empiezan a visibilizarse como poseedores de un baluarte cultural que la historia ha subsumido en otros aparentes grupos étnicos señalados como mulatos y mestizos, provenientes de los cruces interétnicos y de las masivas migraciones tanto internas como las venidas de otros Departamentos de la Costa Atlántica y

del interior del país, las cuales se han dado a lo largo de la compleja historia de Riohacha (Secretaría de Desarrollo Social y Educación de La Guajira, 2012).

En la Guajira el 38% de la población es indígena wayuu, su idioma oficial es Wayuunaiki, mezclan sus actividades cotidianas con el tejido artesanal, inclusive tienen ritos de iniciación en este arte, pues quien es hábil tejiendo obtiene respeto y se obtiene poder y prestigio al poseer muchas y finas piezas tejidas. Los kaggaba o kogui, ocupan las vertientes norte y suroriental de la Sierra nevada de santa marta en La Guajira, Magdalena y Cesar. El 80% habita en La Guajira, cerca de los ríos Palomino y Ancho, y representan el 3% de la población del departamento. Los wiwa, arsarios sanka o malayos, residen en la vertiente suroriental del macizo, en los departamentos de Cesar, Magdalena y La Guajira, donde se encuentran unos 3.000 indígenas. Se llaman así mismo wiwa, originario de tierra cálida, aunque se les conozca como arsarios de la Virgen del Rosario o sanka. Hablan damana. Este es el grupo menos conocido de los existentes en la Sierra (Sistema Nacional de Información Cultural, 2015).

Por otro lado, los criollos constituyen el 58% de la población departamental, viven principalmente en los asentamientos urbanos y son mezcla de indígenas, blancos y negros. El criollo costero en la Media y Alta Guajira se ha dedicado históricamente a la actividad comercial y por tal razón a trabajos de coyuntura: el provinciano en la Baja Guajira es agricultor y ganadero, fuentes de los cantos de vaquería, raíz de la música de acordeón (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).

2.3.1. Los Wayuu.

Es importante nombrar las diferencias existentes entre las tres regiones en las que se divide la Guajira. Estas diferencias no sólo son en la geografía y vegetación, igualmente se encuentran en los pueblos indígenas, en la cultura y sus comportamientos con el hombre blanco no guajiro, igualmente la relación con los grupos participantes de los grupos armados del conflicto armado en el país.

Los indígenas Wayuus; son los que predominan en el departamento de la guajira. Los resguardos más grandes son Alta y Media Guajira, Carraipia, Trupillo Gacho y la Meseta. Los tiene servicio de agua potable, energía eléctrica, presentan una alta desnutrición, poca o absoluta falta de acceso a bienes de consumo, etc. Esto hace a los Wayuus vulnerables a las ofertas de inversiones. La vulneración en la cual se encuentran los wayuu los ha conducido a la destrucción de los clanes y rancherías. Esta situación sólo puede acentuar de una manera maquiavélica, destrozando la cultura ancestral que termina siendo muy frágil ante las presiones que vienen ligadas a ofertas económicas (Ávila & Torres, 2014).

Por otra parte, la economía de esta tribu se basa en el ejercicio y producción de cultura material a partir de la elaboración de trajes tradicionales, de mochilas, de viviendas tradicionales y alpargatas. Los wayuu no cuentan con una organización social que cohesione al colectivo, esto se analiza que no hay quien los represente antes instituciones nacionales o internacionales que intervienen en el territorio.

2.4. La economía de la región

El 70% de la economía del departamento de La Guajira está representada en la minería, este sector de la economía cuenta con las actividades de explotación de sal marina, reservas de gas natural en Manaure (producción de 500 millones de pies cúbicos al día, en las estaciones de Chuchupa y Ballenas), carbón lignito, turba y hulla en los yacimientos de los municipios de Maicao, Albania, Hatonuevo, Fonseca y Barrancas, la mina de carbón en El Cerrejón. El comercio departamental está localizado en Riohacha y en la ciudad de Maicao (Procuraduría General de la Nación , 2016).

En general, la fuente importante de ingresos financieros del departamento de La Guajira se encuentra centrado en la economía del municipio de Riohacha y sus comunidades indígenas (el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1), y lo conforman la explotación ganadera vacuna, porcina, equina, mular, asnal, caprina y ovina, así como la pesca artesanal. Es muy importante igual la explotación forestal de añil, caoba, cedro, dividivi, guayacán, mangle, roble, totumo, aunque actualmente el departamento de la guajira carece de industrias manufactureras.

"Según el censo 2005, la actividad económica predominante en los predios del casco urbano es el comercio (52%), que se ha visto impulsado por la construcción de un Hipermercado SAO y el Centro Comercial Suchiima (cuya tienda ancla es Supermercados Metro), que atraen clientes de poblaciones vecinas que antes hacían sus compras en Maicao. El segundo renglón económico de Riohacha y sus comunidades indígenas (el ahumao, la

plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1) es el de los servicios (30%), Otras actividades (10%) e Industria (8%)" (Alcaldía de Riohacha, 2017).

Una de las actividades económicas por las que la ciudad y sus comunidades indígenas (el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1), y en general el departamento de La Guajira es conocido en el país es la relacionada con los proyectos minero energéticos, referentes a la explotación de gas y carbón. De todas formar, al contar con grandes inversiones en la explotación y exportación de gas natural y carbón, la minería no ha conseguido impactar positivamente el entorno económico de la región. En la ciudad de Riohacha, en estos últimos 4 años (2015 v-2019) el sector con la mayor dinámica de crecimiento es el de la construcción, esto ocurre por el desarrollo de varios proyectos ejecutados por el gobierno departamental, tales como infraestructura educativa, plan de agua potable, infraestructuras deportiva y turística.

La actividad más importante de la estructura productiva de La Guajira es la minería, convirtiéndose también en el soporte de la gestión de los municipios localizados en la zona de influencia de los proyectos. Esta actividad no se ha reflejado en un alto desarrollo productivo departamental y local, al final se concluye que la economía de la guajira es pequeña (1.2%) frente al PIB. El gas natural permite complementar procesos productivos en Venezuela, el resto de la Costa Atlántica y el interior del país; mientras el carbón sin valor agregado se destina al mercado internacional (Ministerio de Trabajo, 2011).

Entonces, la economía de Riohacha se divide actualmente en una economía tradicional indígena, desarrollada por los miembros de la etnia Wayuu, y, por otra parte, la formalización

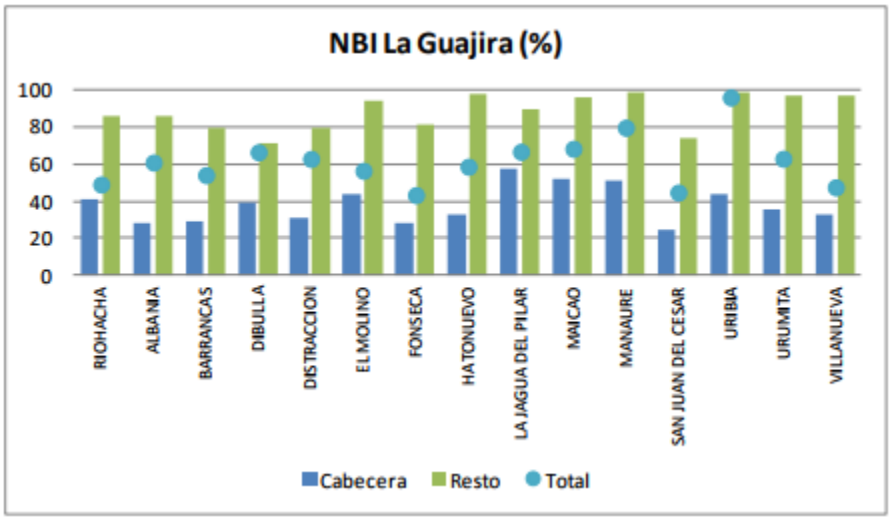
de servicios y actividades menores como producto de los encadenamientos resultante de la actividad minera.

2.5. Situación Actual de La Guajira

Es conocida a nivel nacional, desde hace muchos años, la difícil situación económica, política y constitucional del departamento de la Guajira. Uno de los departamentos con el mayor número de población indígena del país, la étnica Wayuu, una de las más numerosas comunidades indígenas, ha sobrevivido en condiciones de extrema pobreza durante más de 50 décadas (Procuraduría General de la Nación , 2016).

Defensoría Regional del Pueblo de La Guajira indica que los habitantes de los quince municipios que integran el departamento de la Guajira, comparten una actual situación de deficiente prestación de servicios públicos, una red hospitalaria deshecha y la constante presencia de grupos armados al margen de la ley. Por otro lado, los indígenas Wayuu diseminados en más de 15.000 km2 de La Guajira colombiana, sufren de desnutrición, analfabetismo, carencia de agua potable y la acción de grupos armados ilegales (Defensoría del Pueblo Colombia, 2014).

Las necesidades más insatisfechas de los guajiros son la vivienda y el hacinamiento, también se presenta una alta dependencia económica e inasistencia escolar en relación a los otros departamentos, por tanto, el departamento de la Guajira tiene una alta proporción poblacional considerada en situación de miseria.



Gráfica 2: Necesidades Básicas Insatisfechas de La Guajira.

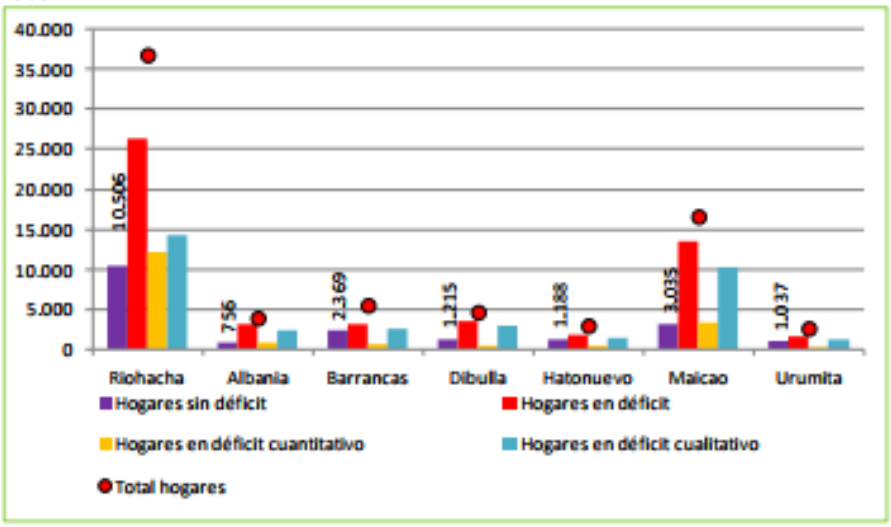
Fuente. (DANE, 2014)

- Vivienda.

Agua potable y el saneamiento, servicios básicos considerados un derecho humano, su carencia amenaza directamente la salud y vida del ser humano; atentando contra su salud. Debido a esto, el séptimo ODM establece garantizar la conservación del medio ambiente, dictaminando metas e indicadores que garanticen el fácil acceso a fuentes hídricas de agua que permitan el abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento adecuados. En relación a esta temática, se ha establecido como objetivo principal para el 2015, llegar a un 50% de cobertura de agua potable a aquellas poblaciones que hoy no cuenta con este básico servicio en la guajira. Es más grave la situación para los pueblos indígenas de la guajira, porque se ha determinado alta contaminación (metales pesados, toxinas, petróleo y derivados

del petróleo) de, causada por la alteración de los ecosistema sus fuentes hídricas de agua (Cepal, 2015).

Los hogares con déficit de vivienda propia en Riohacha en 2005 es de 71,5%, sin embargo, Maicao presenta la mayor proporción de hogares en déficit con 81,7%.



Gráfica 3: Déficit de vivienda por municipio

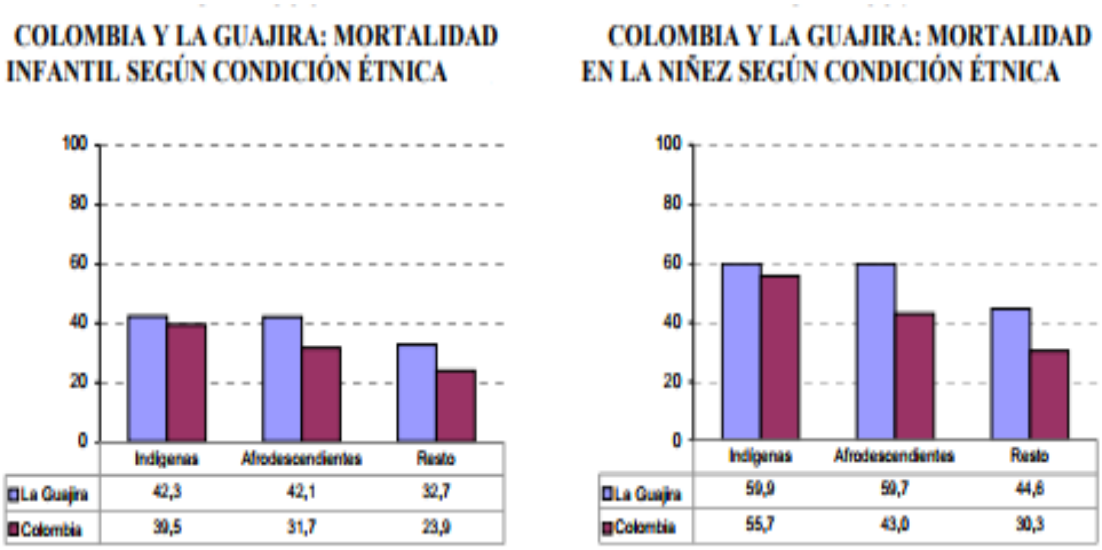
Fuente. (DANE, 2014)

En la Guajira, el 71% de los hogares tienen déficit de vivienda, de estos el 54% habitan en viviendas con dificultades propicias a ser mejoradas, estas viviendas presentan problemas estructurales en los pisos, hacinamiento mitigable, servicios públicos y lugar inadecuado para preparar los alimentos – cocina. El 46% de los hogares en déficit, presentan carencias de orden cuantitativo como carencias habitacionales, estructurales en paredes y hacinamiento no mitigable (Cámara de Comercio de La Guajira, 2016).

- Salud

Se ha reducido la mortalidad infantil considerablemente, según la OMS en el 2008 Colombia cumplió su meta del milenio respecto al tema de mortalidad infantil, (Santillán, 2009). De todas formas, florecen diferencias cuando se detalla la información áreas y/o zonas del país, grupos sociales o condición étnica, entre otras variables, basada en que la tasa representativa nacional es un promedio de las diferentes zonas en que se estudia este fenómeno.

Las cifras establecen que el indicador de muertes en infantes y en la niñez (indígenas y no indígenas) en la Guajira son parecidas — con un promedio de 42 muertes por cada mil nacidos vivos en infantes y 59 por cada mil las muertes en la niñez—, estas cifras son significativamente mayores que el resto de muertes en el País (véanse los gráficos 8 y 9), estas cifras son marcadas en las muertes relacionadas a la mortalidad en la niñez, especialmente entre los afrodescendientes, con una brecha de casi 17 decesos por cada mil niños. Estas cifras determinan que existe una altísima probabilidad de mortalidad temprana entre los niños guajiros, especialmente los pertenecientes a las comunidades afrodescendientes e indígenas (Cepal, 2015).



Gráfica 4: Mortalidad La Guajira.

Fuente. (Cepal, 2015)

- Educación

La situación de pobreza y abandono de las comunidades indígenas y afrodescendientes están directamente influenciadas por el acceso y la calidad de la educación, puesto que las oportunidades educativas y financieras de estas comunidades y grupos étnicos son muy diferentes dentro del territorio de un país (y también entre ellos).

Dentro de las comunidades indígenas de la Guajira se evidencia porcentajes muy bajos de miembros con educación primaria completa, especialmente en las edades más elevadas, es la evidencia de inequidad y exclusión en el sistema educativo de esta población. Estas exclusiones socio-económicas que afectan a esta población y comunidades desde su nacimiento, en materia educacional, no les permite acceder a la escuela, repetir los grados en el nivel primario y terminan desertado del sistema escolar (Cepal, 2015).

En el sector urbano y entre la comunidad afrodescendientes de la guajira se encuentran los porcentajes más altos de jóvenes con estudios de primaria completos. Los indígenas de la guajira poseen las cifras más bajas respecto a educación básica, secundaria y universitaria culminada. El relación al analfabetismo de los jóvenes de 15 a 24 años, las mayores tasas se presentan en las zonas rurales y en la comunidad indígena, ambos sexos en las misma proporciones. Las tasas de analfabetismo es superior al 50% en los indígenas rurales.

El desconocimiento de las realidades antes anotadas por parte del estado Colombiano, culmina en una ineficacia de las acciones Estatales frente estas problemáticas de La Guajira. En particular, el enfoque diferencial bajo el que debe abordarse la asistencia al pueblo Wayuu, tanto nacional como departamental, rara vez ha sido valorado por el gobierno nacional y departamental. Así por ejemplo, el empleo de conceptos ajenos a los usos y costumbres del pueblo Wayuu –como el de "autoridad ancestral"– ha conducido a que, de dieciocho clanes vivos y cuatro en vía de extinción que existían a principios de la década de los 90, se pase a más de 6.000 "autoridades tradicionales" cuyo existencia únicamente tiene por propósito la obtención de recursos del sistema de participación del presupuesto nacional; esto ha dado lugar a verdaderos conflictos interétnicos.

Los mayores porcentajes de necesidades básicas insatisfechas (NBI) se encuentran en los municipios de Uribía, Maicao, Manaure y la Jagua del Pilar; es decir la pobreza se concentra en la zona norte del departamento y es allí precisamente donde se ubica la mayor parte de la población indígena. Los municipios de Uribía y Manaure, presentan los mayores niveles de NBI en las zonas rurales, estos municipios evidencian indicadores de hacinamiento y falta de vivienda por encima del 50%, en la zona rural que es donde se encuentran distribuida su mayor población étnica, mientras que en la zona urbana estos mismos

indicadores están entre 20 y 25%. Por otra parte, al revisar la pirámide poblacional del departamento, se puede advertir que la base de esta se conforma por el segmento poblacional de 0 a 5 años, que contiene mayor número de hombres que de mujeres. Cabría también destacar que La Guajira es uno de los departamentos que, según la Encuesta Nacional de Salud y Situación Nutricional, registra los más altos índices de desnutrición global (peso para la edad); de hecho, ocupa el primer lugar en Colombia con una prevalencia de 11.2% (Defensoría del Pueblo Colombia, 2014).

Como un resumen ejecutivo, se presenta el siguiente cuadro comparativo de las condiciones socioeconómicas entre las comunidades indígenas del municipio de Riohacha – Guajira:

Comunidad Indígena	**Habitantes**	**Número de Hogares**	**Desempleo**	**Esperanza de Vida (años)**		**Ingresos Mensuales por hogar**
				H	**M**	
El Ahumao	1035	215	45%	65	72	$ 1.650.000
La Plazoleta	903	174	39%	62	70	$ 1.420.000
El Principio	1390	295	48%	64	71	$ 1.740.000
El Estero	1287	234	34%	68	74	$ 1.350.000
La Tolda	758	166	37%	66	70	$ 1.510.000
El Colorao	1112	199	41%	69	75	$ 1.280.000
El Horno	1286	268	49%	65	73	$ 1.700.000
Marbasella	956	162	51%	70	72	$ 1.800.000
El Arrollo	687	107	16%	69	75	$ 1.130.000
Palasmana	1008	215	29%	71	75	$ 1.480.000
La Cachaca 1	1356	247	36%	65	70	$ 1.680.000

Fuente: (Dane, 2016), (Cámara-de-Comercio-de-La-Guajira, 2018), (Consejo Nacional de Política Económica Social. Departamento Nacional de Planeación, 2007).

2.6. Modelos de Negocios Inclusivos

Los negocios inclusivos tienen como finalidad el permitir la participación de las personas con menos recursos financieros en las cadenas de generación de valor, de tal forma que estas personan consigan capturar recursos para ellos mismos, alcanzando un mejor nivel de vida. El objetivo final es generar ganancias, contribuyendo a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, siendo una relación gana - gana para todas las partes (Baron, 2014).

Según la Alianza para los Negocios Inclusivos, "un negocio inclusivo es una iniciativa empresarial que busca construir puentes entre las empresas y las poblaciones de bajos ingresos, para beneficio de ambas" (SNV and World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2008). En otras palabras, los negocios inclusivos [NI] son parámetros comerciales auto sostenibles direccionados a los mercados de la base de la pirámide [BdP]. Esto se logra al incorporar efectivamente a las comunidades más pobres dentro de la cadena de valor, el sector empresarial privado brinda trabajo y riqueza a las comunidades de bajos ingresos, generando a la vez rentabilidad para la empresa (Pineda, 2014).

En una lógica de beneficio mutuo, la inclusión de comunidades de bajos ingresos para mejorar su calidad de vida, en sus cadenas de valor es el objetivo principal de los modelos de negocios inclusivos, esto permite que estas comunidades obtengan:

- Participar como proveedores de materia prima, proveedores que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes y servicios.
- Acceso a servicios básicos esenciales de mayor calidad a menor precio.

- Acceso a bienes o servicios que les permite entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socioeconómica.

En Colombia, los modelos de negocio de inclusión se han desarrollado alrededor de las comunidades vulnerables. Bustamante y Muñoz (2016), exponen en su artículo, resultado del proyecto de investigación técnico-social de las oleaginosas promisorias higuerilla sacha inchi, con miras a su desarrollo agroindustrial, cuyo eje central es el establecimiento de un modelo inclusivo de mercado que asegure las condiciones necesarias para convertir esta iniciativa en un transformador real de condiciones de vida en las poblaciones donde se desarrolla el proyecto. Asimismo, se hace hincapié en estudiar cómo el Estado, la empresa privada, la academia y las organizaciones de la sociedad civil pueden trabajar de la mano para afrontar de manera asertiva las realidades que plantea el contexto, y lograr así la conformación de comunidades comprometidas, fortalecidas y capacitadas para la implementación de las ideas surgidas del proceso de creación conjunta (Bustamante & Muñoz, 2016).

Por su parte, Mejía (2014), en su artículo *Negocios Inclusivos como estrategia de responsabilidad social empresarial para la inclusión laboral de los desplazados en el Magdalena*, analiza las variables que inciden en las políticas de responsabilidad social en la más representativas empresas del departamento del Magdalena y las posibles estrategias de comunicación que propicien la implementación de modelos empresariales inclusivos; específicamente en el aspecto de inclusión laboral de la población desplazada por causa de la violencia; para contribuir así con el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de esta (Mejía Mojica, 2014).

Asimismo, el documento desarrollado por Pineda (2014), destaca tres casos de modelos inclusivos en Colombia desarrollado por empresas del orden nacional como estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), encontrando que las compañías utilizaron el concepto de inclusión de comunidades vulnerables, para conseguir encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, que no solamente beneficien a las comunidades, sino a los procesos productivos que ellas adelantan. La autora expone, por ejemplo, el caso de la Compañía Nacional de Chocolates que mediante el programa "Desarrollo de proveedores de cacao", esta empresa conformo una alianza estratégica con el sector financiero, gubernamentales y cooperativa de agricultores que en su conjunto agrupan a cerca de 3,500 familias. La empresa otorga apoyo técnico, social y empresarial para optimizar la producción del cacao, y asegura a los cultivadores la compra de su producción con primas en el precio por la calidad (Pineda, 2014).

2.7. Modelos de Comercio Justo

El Comercio Justo es una fuerza laboral empresarial internacional, formada por organizaciones de todo el mundo, cuyo objetivo es mejorar el acceso al mercado de los productores más débiles financieramente cambiando las injustas reglas del comercio internacional. La diferencia del Comercio Justo es que las organizaciones involucradas participan activamente en la comercialización de bienes y servicios mediante la importación, distribución y venta directa al público, además de realizar una importante labor de denuncia y concienciación (Emaus Fundación Social, 2010).

La Coordinadora Estatal de Comercio Justo define el comercio justo como la «asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una

mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional. (Cáritas, 2012).

El objetivo primordial de las organizaciones de comercio justo es luchar contra la pobreza de esos pequeños productores bajo el lema "¡Comercio, no ayuda!", a través de un nuevo sistema de comercio basado en valores humanos de justicia y equidad, en un marco de relación libre, directa y honesta entre los tres actores que intervienen en el comercio: productores, consumidores e intermediarios. Otros fines son: el garantizar para los trabajadores un salario justo, fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres, mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo, proteger los derechos de los niños, preservar el medio ambiente y salvaguardar las minorías étnicas (Torres, Sánchez, & Alarcón, 2008).

Por su parte, Laurent (2006), en el Estado de Chiapas, México, presentó una ponencia titulada *"El Comercio Justo como estrategia para el desarrollo sustentable de las comunidades de pequeños productores de café en Chiapas y Oaxaca"* donde presenta un nuevo esquema de trabajo de los caficultores de los estados de Chiapas y Oaxaca, a través de la práctica de la filosofía de "Comercio Justo", que precisamente inicia en Oaxaca, y que un sacerdote holandés difunde con gran éxito en varios países europeos (Laurent, 2006).

Por su parte, en Colombia, Celeita (2012), presenta un estudio de caso para la empresa Agrosolidaria Confederación Colombia, en su documento denominado *Prácticas De Comercio Justo En Colombia Y Programas De Inclusión Que Permiten El Desarrollo Económico, Social Y Ambiental Del Sector Rural En El Municipio De Tibasosa Departamento De Boyacá*, en el que busca responder al cuestionamiento "¿Es posible en Colombia adquirir productos del campo con base a unos principios de justicia social e igualdad?, acceder a estos productos a través del mercado convencional y redes de economía solidaria es importante. Cuando se consumen productos agrícolas, hay que asegurarse que responden a iniciativas de justicia y soberanía alimentaria, con una comercialización justa que permita la compra de productos en diferentes establecimientos y que garantice la transparencia y la justicia en todo el recorrido de un producto" (Celeita, 2012).

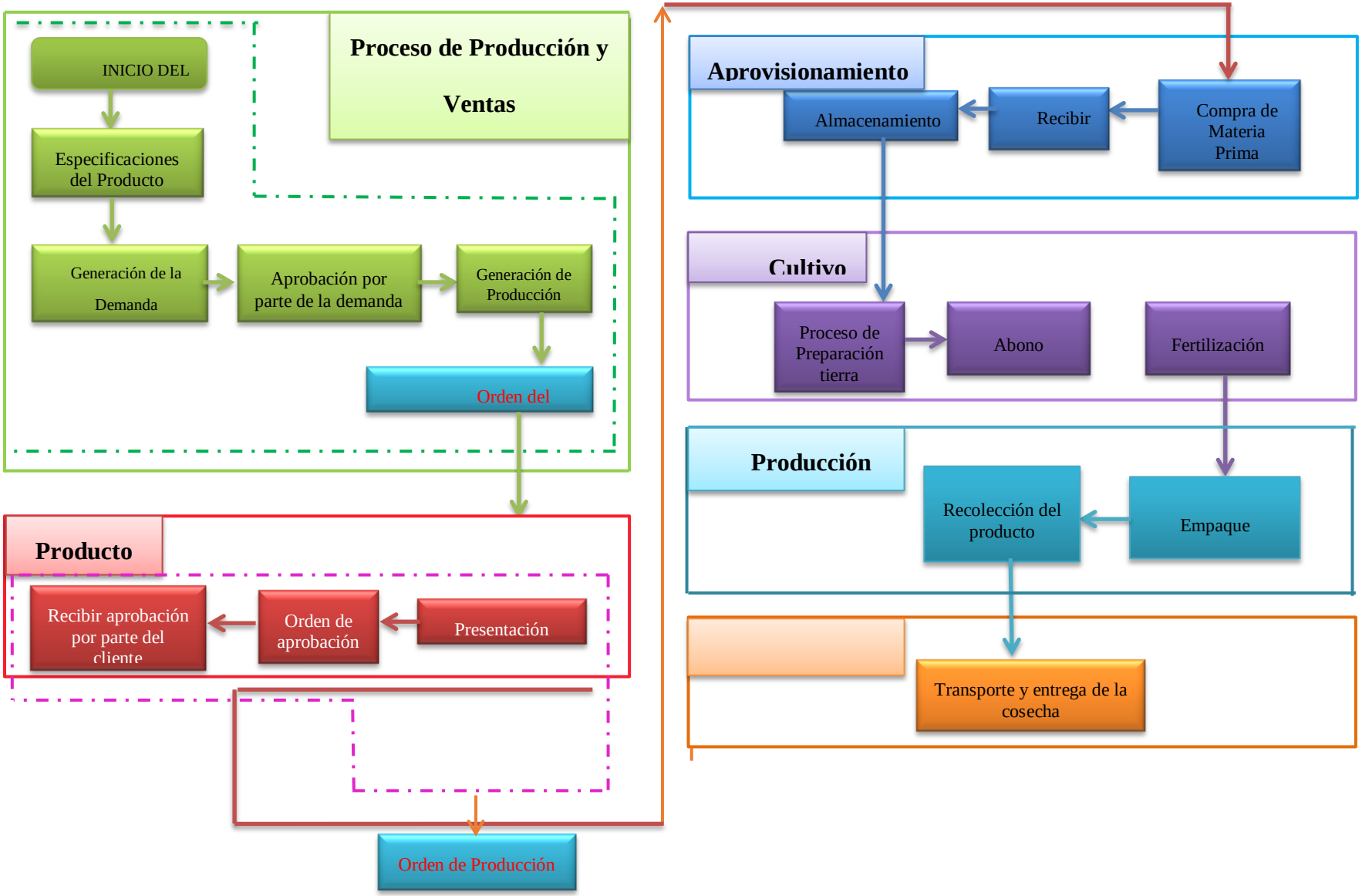


Ilustración 4. Propuesta de desarrollo de las actividades de negocio justo e inclusivo - Producto Frijol, Guajira Colombia

Fuente: Autoría Propia

Capitulo III. Metodología

3.1. Metodología de la investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación aplicada de corte mixto, cuali-cuantitavivo descriptiva, que busca dar solución a una problemática identificada. El método de investigación utilizado es la observación, dado que se requiere la recolección de información en forma sistemática, válida, confiable e intencionada, utilizando mecanismos como encuestas y cuestionarios aplicados. Corresponde a una investigación cuantitativa deductiva, dado que para diseñar el modelo del objeto es necesario observar hechos particulares para obtener conclusiones generales que permitan aplicar las mejores prácticas.

En el presente trabajo se utilizaron entrevistas, las cuales se clasifican como fuentes de investigación primarias, para poder realizar el referenciamiento de productores indígenas con experiencia en el tema de análisis, así mismo se utilizaron fuentes secundarias para soportar el marco teórico de la presente investigación.

3.2. Etapas del proyecto

Para desarrollar la propuesta del modelo de entrenamiento para determinar las características de mercado, técnicas y financieras para un modelo de negocio inclusivo y

comercio justo que se adapte a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del municipio de Riohacha.

3.2.1. Etapa 1: Levantamiento de información

Esta etapa consiste en levantar información para el desarrollo de los siguientes diagnósticos:

- Revisión y análisis de modelos referentes en la literatura: revisión literaria de modelos gestión del conocimiento y modelos de entrenamiento que sirvan como referencia para el diseño a desarrollar.
- Diagnóstico: En el que se identifican las principales características de las comunidades de indígenas productores del Municipio de Riohacha (el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1) – Guajira, a través de la comercialización de productos que ellos mismos cultivan como son: el frijol, yuca, maíz, jamanare, entre otros).

3.2.2. Etapa 2: Análisis de la información

La información recopilada en la etapa anterior será objeto de análisis y se establecerá una relación entre los modelos utilizados por las asociaciones económicas y productoras campesina indígenas en la comunidades del ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1, con el fin de identificar semejanzas y diferencias entre los métodos utilizados por cada una de ellas y la identificación de las mejores prácticas. Las actividades a realizar serán:

- Identificar y comparar puntos comunes entre las diferentes comunidades indígenas dedicas a la producción agrícola.
- Identificar las mejores prácticas en capacitación a la población indígena de La Guajira, en la comunidades del ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1.
- Identificar puntos estratégicos planteados en los modelos de la literatura analizada.

3.2.3. Etapa 3: Diseño del modelo de entrenamiento

En esta etapa se toman las mejores prácticas y se adaptan al entorno actual de la comunidad indígena analizadas, comunidades indígenas del ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1, con el fin de diseñar el modelo a proponer para las capacitaciones de la población en la operación del sistema. Las actividades a realizar serán:

- Identificación de los requerimientos necesarios para la implementación de las mejores prácticas.
- Adaptación de las mejores prácticas al entorno de las comunidades indígenas señaladas en la presente investigación.
- Estructuración de los componentes requeridos en el modelo de entrenamiento a proponer para la mejor opción de modelo de negocio e inclusivo en las comunidades indígenas señaladas en la presente investigación.

3.2.4. Etapa 4: Propuesta de implementación

En esta etapa se diseñará una propuesta de implementación del modelo de entrenamiento definido en la etapa anterior, con su respectivo plan de seguimiento y control.

- Definir los hitos claves para la implementación del modelo
- Elaborar la propuesta de implementación

En el presente capítulo se desarrolla el modelo de entrenamiento para el área de operación de negocio inclusivo y comercio justo.

Para lograr esto se diseñaron los instrumentos de campo requeridos para el diagnóstico interno y externo del proceso de capacitación actual que presentan las comunidades indígenas de La Guajira, señaladas en la presente investigación. Estos instrumentos se basan en las preguntas que permiten analizar el estado actual de los factores claves identificados en el capítulo anterior.

Una vez aplicados estos instrumentos, se procede a desarrollar el diagnóstico interno, el cual permite identificar las debilidades y fortalezas del proceso de capacitación productiva. Así mismo se pudo desarrollar el diagnóstico externo en las comunidades indígenas de referencia, bajo el cual fue posible identificar las mejores prácticas de negocios en Riohacha que generan ingresos en este ámbito, y también las oportunidades y amenazas del proceso en un posible comercio. Estos diagnósticos permiten conocer el punto de partida actual del proceso de entrenamiento en el área de operaciones de algunos distribuidores y comercializadores de los productos a analizar y

la brecha existente en cada uno de los factores claves analizados con respecto a las comunidades de indígenas, productores, líderes en procesos de capacitación.

Con la información anterior, se procede a desarrollar el modelo a implementar identificando los requerimientos necesarios para implementar las mejores prácticas, evidenciadas en el análisis desarrollado, y adaptando las mismas al entorno actual de asociación campesina indígena de las comunidades el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1.

3.3. Desarrollo de herramientas para el levantamiento de Información

3.3.1. Diseño de las herramientas

Para realizar el diseño de las herramientas que permitieron realizar el diagnóstico se tuvo en cuenta los factores claves. Para cada uno de estos factores claves y los componentes analizados, se encontró un material del Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE) el cual realiza el tercer censo agropecuario en Colombia, documento que permite determinar las principales actividades agrícolas, comerciales y sociales lo cual que permite evaluar el nivel de madurez de estos parámetros en una posible compañía con el fin de realizar un análisis, para una futura comercialización. Debido a que es aplicada a campesinos e indígenas que se encuentran laborando empíricamente e individualmente sus cultivos, la mayoría de respuestas está orientada a ser concreta y no abierta (Dane, 2016). En la encuesta se desarrolla cada una

de las preguntas asociadas a cada factor clave y su respectivo componente, así como también las posibles respuestas que se pueden presentar y las personas a quien debe ir dirigida cada pregunta, en especial aquellas adicionales a las que explica el DANE, como son el reconocimiento del mercado y la forma de manejo limpio de los cultivos.

3.3.2. Validación de la herramienta

Para determinar el nivel de confiabilidad de la herramienta se realizó la fórmula de Coeficiente de Alfa de Cronbach la cual es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\Sigma si}{st2}\right]$$

K= 45

K/ (k-1) = 1, 0227

Varianza SUM p = 96,9000

Sum Varianza = 33.5000

$$\left[1 - \frac{\sum {S_i}^2}{{S_r}^2}\right]_{0,6543}$$

Factor Alfa= 0.6692

Se muestra un nivel de confiabilidad del 0,6692 lo cual manifiesta que la herramienta tiene un nivel de confiabilidad alto, ya que entre más se acerque a 0,7 mayor nivel de confianza tiene la herramienta. Se tiene en cuenta que el alfa de Cronbach es necesario sacarlo de acuerdo a cada pregunta, la herramienta en total son 15 abiertas las cuales se enfocan a un factor en específico.

3.3.3. Ajuste de la herramienta

Para la creación de la herramienta, fue necesario tener conocimiento teórico de las comunidades indígenas productores de Riohacha – Guajira, específicamente del corregimiento Camarones II; en donde se plantea un funcionamiento normal de todos los factores de dichas agrupaciones. Se realizó un proceso de diseño y validación de una serie de encuestas para facilitar la recolección de la información entre las comunidades el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1:

- Encuesta preliminar con enfoque de prueba piloto y donde se desarrollaron variables tales como cultura, liderazgo, gestión, competencia (Ver Anexo A, B y C).
- Cuestionario a asociaciones líderes en modelos de capacitación agrícola de Camarones II.
- Comparación de resultados de las encuesta

La encuesta preliminar, fue una encuesta de tipo “borrador” para la creación de las preguntas indicadas al momento de seleccionar los factores claves y los componentes, esta encuesta fue dirigida a los jefes directos y personal a cargo.

3.4. Estado actual del proceso de entrenamiento en Asociación Campesina e Indígena de la Guajira

3.4.1. Aplicación de la herramienta.

En el caso de los indígenas productores de la Guajira que se encuentran asociados, se busca la cantidad de personas a las cuales se les aplicaría la encuesta se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2\sigma^2\ N}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$ [1]

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza, su valor es una constante que mide el grado de confianza que se requiere y va desde 99% (equivalente a 2,58) y 95% (equivalente a 1,96), siendo este el valor mínimo aceptado para considerar la investigación confiable. Para esta investigación se tomará un grado de confianza del 95%

[1] Tomado de https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/

N= Tamaño total de la población. Para este caso 32 indígenas productores de la Guajira Asociados del corregimiento Camarones II, pertenecientes a las comunidades del ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1

e= Límite aceptable de error, va desde el 1% al 9%, el valor estándar usado en las investigaciones es del 5%.

σ= Desviación estándar, normalmente se utiliza 0,5

Al aplicar la fórmula de como resultado que para un tamaño de 32 indígenas productores asociados, el tamaño de la muestra debe ser 29,6; por lo que se concluye que la herramienta se debe aplicar a la totalidad de los mismos.

Capitulo IV. Resultados

4.1. Desarrollo Objetivo 1. Caracterización de las actividades sociales, agrícolas y comerciales que realizan las comunidades indígenas en el municipio de Riohacha - Guajira.

4.1.1. Estadísticas Generales.

El uso y cobertura del área rural dispersa censada del país, alcanza aproximadamente 111,5 millones de hectáreas. De estas, el 56,7% corresponde a una cobertura en bosque natural (63,2 millones de ha); el 38,6% tiene un uso agropecuario (43,0 millones de ha); el 2,2%, uso no agropecuario (2,5 millones de ha) y el 2,5% está destinado para otros usos (2,8 millones de ha). (Minagricultura, 2015)

La Guajira tiene un área total de 2.060598 ha, de los cuales 672.715 ha pertenece a área en bosques naturales, 1.191.310 (ha) área con uso agropecuario, 97.268 (ha) área con uso no agropecuario y 99.306 (ha) área con otros usos y cobertura de la tierra. (Minambiente, 2018)

En el área por tipo de uso agropecuario, se encuentra un área (ha) en pastos de 326.240, área (ha) en rastrojo de 732.454, área agrícola 127.088 (ha) y área en infraestructura agropecuaria (5.529). En área por tipo de uso agrícola se encuentra un área en cultivos de 55.696 (ha), un área en descanso de 60.357 (ha y un área en barbecho de 11.035 (ha). (Minagricultura, et. al., 2014)

La Guajira en la actualidad cuenta con un 21,6% de bosques naturales, 71,0% de territorio pecuario y un 7,4% de territorio agrícola, en cuanto a la tendencia de la UPA declarado por los productores se encuentra en la Guajira que el 58,4% es propia, 2,1% se encuentra en arriendo, 0,8% aparcería, el 31,8% es de propiedad colectiva, 0,6 Mixta y el 6,3 es de otras formas (Dane, 2016).

En cuanto al inventario ovino y caprino, se encuentra que del total nacional de 777.513 ovejas del país, la Guajira, Boyacá, Cesar y Santander son los departamentos con mayor participación de este ganado con 538.224 (69,2%) ejemplares. Por su parte, de las 753.778 cabezas de ganado caprino del país, La Guajira, Santander y Magdalena concentran 575,249 cabras, es decir 76,3% de estos especímenes. En el departamento de la Guajira se encuentra cerca de la mitad del inventario tanto de ganado ovino como de ganado caprino en el área rural dispersa censada. (Cardona, 2017)

En cuanto a la actividad no agropecuaria en las unidades de producción, se encuentran caracterizadas porque no están relacionadas con el cultivo de especies vegetales, la cría de animales, las actividades extractivas o de conservación, incluyen actividades como industria, transformación de productos agropecuarios, elaboración de artesanías, minería, producción de energía (hidroeléctrica y termoeléctrica), explotación de hidrocarburos, turismo, comercio y servicios que pueden ser desarrollados tanto en las Unidades de Producción No Agropecuaria como en las Unidades de Producción Agropecuaria (Dane, 2016) .

La Guajira, presenta un 37,9% en servicios de educación, un 22,6% actividades de apoyo a la actividad agropecuaria, 15,3% Servicios turísticos, de alojamiento,

hospedaje, 24,3% Otros servicios. Así mismo según el UPA, la guajira presenta un 63,6% de Comercio de productos alimenticios y bebidas alcohólicas y un 36,4% en comercio de productos diferentes a alimentos y bebidas alcohólicas. (DANE, 2015). Por departamento, en la Guajira, Cundinamarca y Antioquia se encuentra el 40,4% de las UPNA con actividad de transformación de productos agropecuarios en el área rural dispersa censada. (DANE, 2014).

Dentro de cada departamento, la Guajira (93,2%) y amazonas (70,4%) registran la mayor participación en actividades artesanales en la UPNA con actividad de transformación de productos agropecuarios, así mismo la Guajira (90,$%) registra la mayor participación en actividades artesanales en las UPA con actividad de transformación de productos agropecuarios, presentándose con los siguientes porcentajes 93,2% en la elaboración de artesanías, un 0,7% transformación de productos agrícolas, 1,7% transformación de productos forestales, 2,2% transformación de productos pecuarios, 1,2% elaboración de alimentos y bebidas alcohólicas y 0,9% elaboración de biocombustibles. (DANE, 2016)

En las UPNA con actividad de industria, La Guajira (58,9%) registra la mayor participación en la minería sin títulos declarados. Presentándose un 16,7% minería sin títulos, 12,2% petróleo, 5,6% gas, generación y transmisión de energía y 6,7% fabricación de productos de plástico, metalúrgicos, sustancias y productos químicos. (UPME, 2017)

Con base en el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, elaborado por la FAO y Ministerio de Salud y Protección Social, se concluyó que los departamentos con mayores índices de consumo diario de hortalizas son Norte de Santander, Santander,

Bogotá, Huila y Meta. Asimismo, los productos que más registran consumo son tomate, cebolla de bulbo, zanahoria y cebolla larga, tal como se evidencia a continuación. Atraves del tiempo el consumo de alimentos en Colombia se ha transformado como resultado del incremento en el nivel de ingreso de la población, la dinámica poblacional, el grado de urbanización y los hábitos de consumo de los Colombianos.

Es así como en los últimos años se han observado variaciones drásticas que reflejan los avances en la estructura de comercialización y distribución de alimentos vía hipermercados, supermercados, tiendas especializadas y mercados de libre competencia (centrales de abastos), así como en servicios orientados a facilitar el consumo, como es el caso del auge del dinero plástico, la información de precios y mercados y las tecnologías de conservación que como la refrigeración, permite disponer de alimentos frescos durante la mayor parte del año.

Según el perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras (2012) la principal hortaliza que se comercializa y se consume es el tomate(59%), seguido de la cebolla de bulbo (48%), zanahoria(46%), cebolla larga (28%), Arveja (20%), Habichuela (18%), Repollo (13%), Lechuga (8%), pepino cohombro (8%) y ahuyama (4%). (Minagricultura, 2014)

Según el Ministerio de Salud y Protección Social y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FIDA, WFP, & FAO, 2012), el circuito económico y de consumo del país, se entiende que en Colombia la comercialización de estas especies particularmente se realiza en gran porcentaje siguiendo un modelo tradicional o centralizado; esto es de acuerdo al modelo de “Reloj

de arena”, en donde los aspectos geográficos como la distancia entre los centros de consumo y producción, los agentes que intervienen, la información, los procesos de formación de precio, se convierten factores determinante del modelo, de su eficiencia y de su eficacia. En este modelo la producción se realiza en unidades pequeñas y heterogéneas a nivel de recursos y factores de producción disponibles, que pueden estar distantes o cercanos a los centros de consumo y que generalmente son dispersos.

Al final de la cadena de comercialización se encuentran los consumidores clasificados entre hogares y consumidores institucionales (hospitales, restaurantes, comedores comunitarios, entre otros) numerosos y concentrados generalmente en las zonas urbanas; los primeros compran en cantidades pequeñas a detallistas y los segundos adquieren mayores cantidades a mayoristas o acopiadores regionales, en este modelo la intermediación incide en forma significativa en el “proceso de formación de precios, ya que generalmente se hace en cadenas largas en las cuales intervienen numerosos agentes, desde el productor hasta los distribuidores minoristas, que llegan a los consumidores, pasando por los acopiadores locales, regionales y los mayoristas”.

Se busca comercializar a través de las asociaciones y a los mayoristas en el corregimiento de Camarones II y los municipios aledaños y en un futuro al exterior principalmente Estados Unidos donde ha tenido gran aceptación, fruta y hortaliza colombiana.

Los consumos más altos per cápita en Colombia son:

Tomate, (9,4 kg/año)

Cebolla cabezona (6 kg/año),

Cebolla en rama o junca (4,4 kg/año)

Zanahoria (4,5 kg/año)

Repollo (3,3 kg/año).

El consumo per cápita de tomate, cebolla junca y zanahoria tuvo un desempeño regular, con un crecimiento anual promedio entre 1997 y 2001 del -0,94%, -29,6% y 0,15%, respectivamente, mientras que el de la cebolla cabezona, la lechuga y el repollo creció en el mismo período, a tasas del 2,4% y 3%. Los consumos más dinámicos son los de brócoli y coliflor, con un incremento del 31%, ahuyama (21%), pimentón (14,9%), ajo (10,6%), ají (8,8%) y cilantro (7,3%). (Perfetti, 2003)

En Colombia se presente un déficit en algunas hortalizas, esto genera afectación en la seguridad alimentaria en algunas regiones del país, estas hortalizas son: cebolla de bulbo, cebolla junca, habichuela, pepino, remolacha, zanahoria, apio, brócoli, papa y coliflor. (Perfetti, 2003). En el país también se puede notar que hay una producción muy alta y continúa de las algunas hortalizas las cuales siempre van a estar a disposición todo el año de los consumidores como son: ají, cilantro, lechuga, pimentón, plátano, repollo, tomate de mesa y zapallo. (Perfetti, 2003).

El colombiano promedio comenzó en enero de 1999 con una capacidad de compra de $377.943 (US$170) pesos mensuales y finaliza el 2004 con $564.672 (US$236). (Perfetti del C, 2003). Este aumento ha venido acompañado de un sinnúmero de cambios de precios en todos los productos del consumo diario de este agente y le ha causado una gran cantidad de reasignaciones en su composición de consumo. (Perfetti, 2003). Un aspecto importante, que vale la pena destacar, es que la canasta familiar de los

colombianos se ha diversificado hacia una amplia gama de hortalizas, por encima, incluso, de la gran diversidad de frutas.

Algunos productos como pepino, cilantro, remolacha y ajo no forman parte de la actual canasta, pero en cambio, aparecen nuevos productos tales como revuelto verde y coliflor. Las hortalizas que presentan un mayor peso en la conformación de esta canasta actual son: tomate (0.577), cebolla cabezona (0.332), cebolla rama (0.239), arveja verde (0.175), zanahoria (0.163) y repollo (0.108). (Lizarralde, 2013). En conjunto, este grupo participa con el 53.4% de la ponderación otorgada al grupo de hortalizas y legumbres. Las hortalizas con menor ponderación asignada por el DANE, dentro de la canasta de bienes, corresponden a remolacha, ahuyama, habichuela, haba, fríjol verde, acelga, espinaca, lechuga y coliflor. Un factor importante para destacar la importancia económica del grupo de hortalizas es tomar como referente su alta participación relativa dentro del gasto de alimentos (Dane, 2016).

Colombia presenta una tradición exportadora importante con productos como el café, el banano y las flores, los cuales se encuentran muy bien posicionados en el mercado internacional. En otros renglones, como las hortalizas frescas, los resultados han sido modestos y su participación en el valor exportado es aún muy baja. Por ejemplo, la participación porcentual sobre el valor FOB de las exportaciones del grupo de verduras y hortalizas del año 1991, las cuales fueron de US$ 26.938.000, fue la siguiente: fríjol 46%, papa 21%, ñame 9%, ajo 6%, alcachofa y tomate 2% cada uno, cebolla menos del 1% y otras hortalizas en conjunto 16%. (Cardozo, 2011).

RESUMEN DE LAS ACTIVADES AGRICOLAS Y COMERCIALES DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS EN EL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA QUE PARTICIPAN EN EL PRESENTE ESTUDIO.

El comercio y el turismo.

El comercio y el turismo en el PIB se encuentran en recuperación desde el 2015, este ya se sitúa en el 8% en el producto interno bruto del 2016. Visto de manera particular, el sector turístico está en crecimiento sostenido. Él tiene un enorme potencial y se debe constituir como uno de los principales motores de la economía departamental, al cual se le deben incorporar con gran rapidez las nuevas tecnologías. A noviembre de 2017 a La Guajira la han visitado 50.094 extranjeros no residentes, siendo el destino de mayor crecimiento en Colombia. Cada extranjero que visita el país y al departamento con el fin de avistar aves, gasta en promedio US$300 diarios. Los paquetes turísticos van desde US$1.800 hasta US$4.000 por persona. La respuesta que viene dando este sector, ha repercutido en el crecimiento del tráfico de pasajeros hacia Riohacha en el año 2017 en comparación al 2016. El movimiento de pasajero por la terminal aérea creció 4,41%, debido al interés turístico de playa y atractivos naturales que ofrecen el Cabo de La Vela, el Distrito Turístico y el municipio de Dibulla. Las comunidades indígenas que participan en este estudio, tienen una participación del 4% de los rubros que ingresan por concepto de turismo en el departamento (Cámara de Comercio de Riohacha).

Actividad agropecuaria

De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario del 2013-2014, La Guajira participa del 1.0% de la producción agrícola nacional y las áreas sembradas representan el 1.3%. Adicionalmente, mantiene el 3.3% de las Unidades Productivas Pecuarias – UPA. Las comunidades indígenas en el presente estudio, según la cámara de comercio de Riohacha, en torno de la producción agropecuaria, destaca que a partir del 2010 esta ha decrecido hasta situarse en cerca del 3,6%23, por efecto de la ola invernal y posteriormente por factores asociados a la sequía del 2010-2015, que impactó en reducción del número de predios cultivables. Durante el 2013 se establecieron 22.161 hectáreas, para el 2014 se sembraron 20.601 hectáreas y para el 2015 disminuyó considerablemente a 17.563 hectáreas. A partir de ello se puede determinar que durante el periodo 2013-2015 el área de siembra disminuyó en un 21,25%. La yuca, malanga, ñame y arracacha fueron los cultivos anuales de mayor prevalencia en la comunidad indígena que participa en este sujeto. La producción de aguacate, banano de exportación, cacao, coco, café, caña panelera, limón, lulo, mango, naranja, plátano, palma de aceite y tomate de árbol, los cultivos permanentes sobresalientes. En los transitorios, se cuenta con el ají, arroz, melón, tomate, maíz, frijol, patilla y ahuyama.

4.1.2. Resultados Entrevista

Con base en los resultados arrojados por la entrevista denominada "Comercialización de productos agrícolas en las comunidades Indígenas del Municipio de Riohacha – Guajira" (Ver Anexo D), llevada a cabo a los indígenas que hacen parte de las principales comunidades de indígenas productores de Riohacha – Guajira, se presentan datos sustentando caracterización social, agrícola y comercial de dichas comunidades.

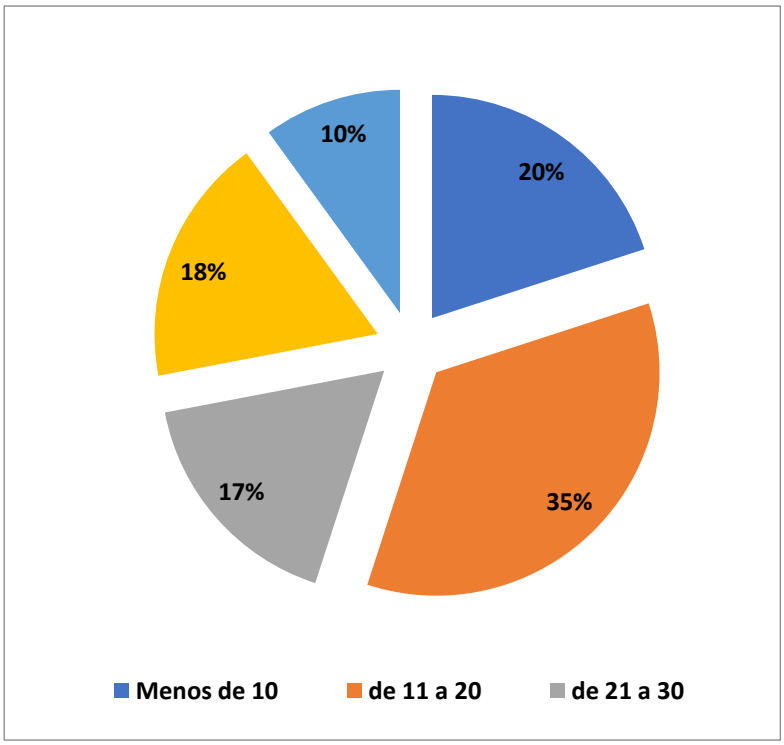
4.1.2.1. Ganadería que poseen las fincas (Bovina y chivos).

La cría de cabras y ovejas es la actividad económica más importante de los indígenas de la Guajira. En un comienzo se le consideraba ganado menor, apto únicamente para satisfacer la demanda y el consumo de la población indígena y para transacciones de tipo socio-cultural, cuando hacían parte de la dote que los parientes del hombre ofrecía a la familia de la mujer indígena que era pedida en matrimonio. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo y la incidencia cada vez mayor de los prolongados veranos prácticamente desapareció de La Guajira la cría de ganado mayor y la de cabras se convirtió en una actividad productiva.

La importancia económica de los bovinos y chivos radica en la producción de carne, leche y pieles. Parte de los animales machos los crían para la venta dentro del

departamento, transacción que se hace con intermediarios y consumidores directos. Las hembras normalmente se dejan para que sirvan como pie de cría y para producción de leche especialmente para el autoconsumo. Las pieles se comercializan con intermediarios del departamento y de Venezuela. Según los pobladores en Riohacha y Maicao se sacrifican en promedio unos 40 a 50 chivos diariamente, incluso en condiciones precarias, debido a que no se cuenta con mataderos higiénicos, ni técnicamente adecuados y en su mayoría funcionan al aire libre.

Con base en lo anterior, los resultados que arroja la pregunta sobre el número de bovinos y chivos que poseen los indígenas asociaciones económicas campesinas indígenas de los entrevistados señalan que; el mayor porcentaje (35%) representa la cantidad de 11 a 20 bovinos y chivos, le sigue el 20% que representa menos de 10 animales, continuando con un 18% que expresa tener de 31 a 40 animales, el 17% expresa que poseer de 21 a 30 animales, y el menor porcentaje (10%) se enfoca en más de 41 animales, por lo tanto se evidencia una producción a pequeña escala (Ver gráfica 5).

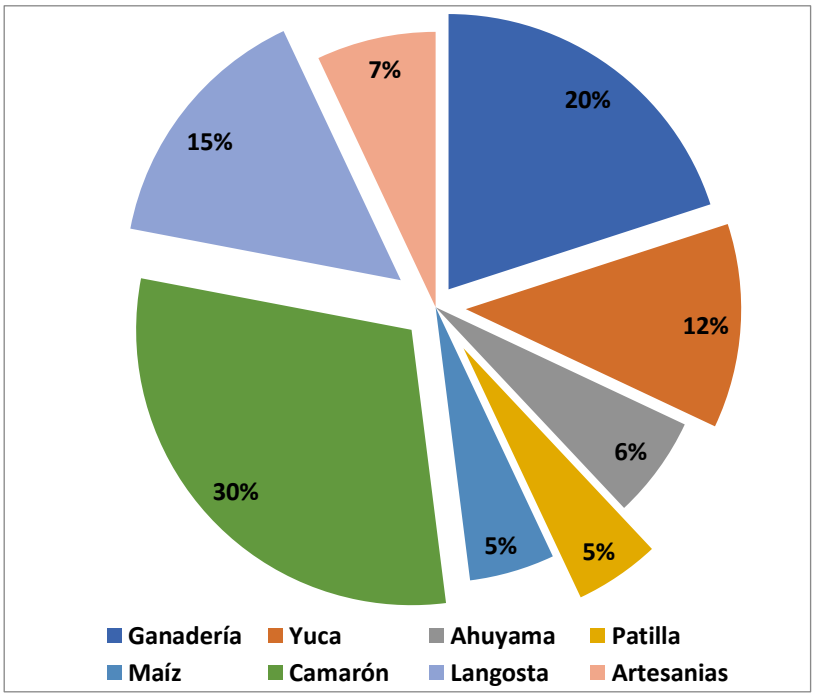


Gráfica 5 Número de Ganadería Bovina y Chivos indígenas de la Guajira Entrevistados. Fuente: Autoría Propia. Unidad de medida= animales

4.1.2.2. Actividad económica de los indígenas de la Guajira entrevistados.

La economía de la Guajira se encuentra sentada torno al comercio, la explotación minera, el turismo y los servicios. La ganadería y la agricultura ocupan un renglón secundario. La parte comercial se desarrolla en las ciudades en Riohacha, como capital y en la ciudad fronteriza de Maicao. En las minas del Cerrejón se explota carbón y en Manaure se explota la sal. La agricultura es de subsistencia produciéndose arroz, algodón, sorgo ajonjolí, yuca, caña de azúcar y tabaco. En la guajira también se encuentran grandes e importantes yacimientos de gas natural.

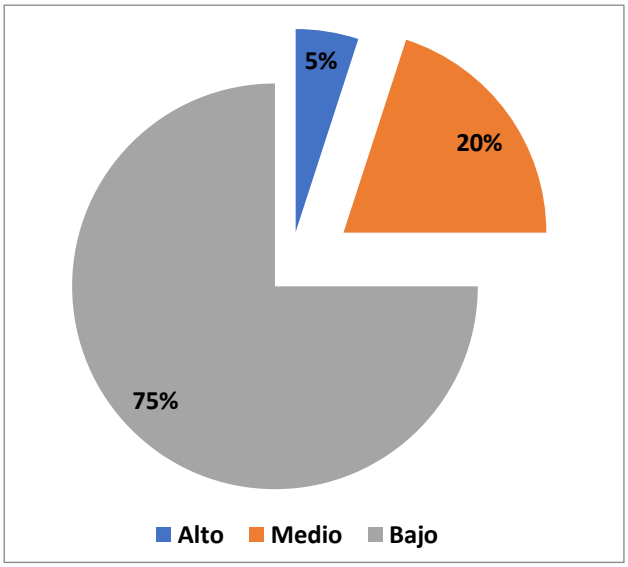
Frente a la pregunta de la actividad económica a la que se dedica el indígena de la Guajira, los mismos respondieron que un 30% se dedican a la cría, cultivo y comercio del camarón así como de otros mariscos tales como la langosta con un 15%, un 20% se dedica a la ganadería, de especies bovinas y caprinas; le sigue un 12% que lleva a cabo el cultivo de la yuca, así como el 6% a la ahuyama, la patilla (5%), maíz (5%) y finalmente un 7% que se dedica a la producción de artesanías, como mochilas, y chinchorros (Ver Gráfica 6).



Gráfica 6 Actividades a las que se dedican los indígenas de la Guajira. Fuente: Autoría propia

4.1.2.3. Grado de Tecnificación de los Cultivos.

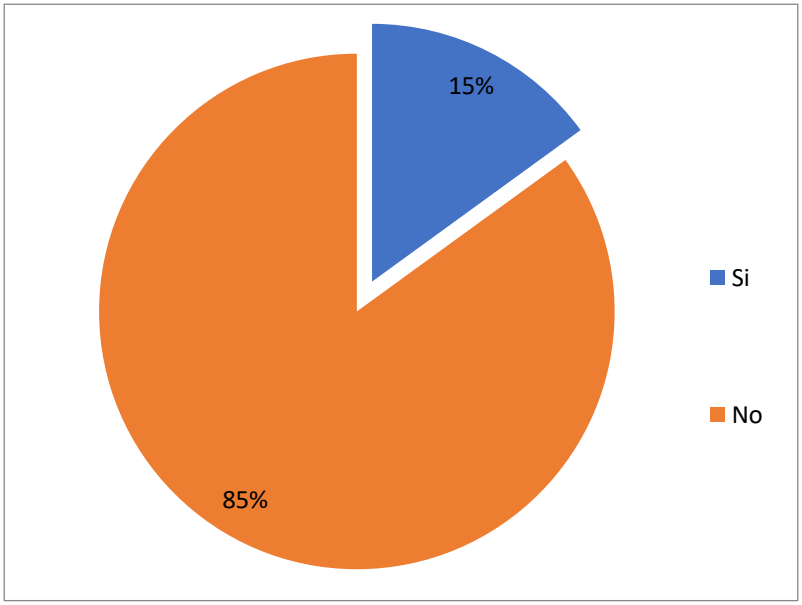
En la gráfica 7, se evidencia que no existe un proceso de tecnificación o uso de tecnologías agrícolas, la mayoría de productores tiene un bajo grado de tecnificación con un porcentaje del 75%, así mismo se encuentra un grado medio del 20% y tan solo un 5% un grado alto en tecnificación de los procesos. Lo cual deduce que la mayoría de los productores tienen un bajo nivel de productividad, lo cual reduce la producción distribución y comercialización de los productos, haciendo que el rendimiento de ingresos y rentabilidad se vea afectada. Como ejemplo de este caso, se puede resaltar el ejemplo de la producción de carbón, gas y sal como la base principal de la economía de La Guajira. Se destaca que la reducción de reservas de carbón y gas en el largo plazo y, la falta de tecnificación en la producción de sal puede generar inconvenientes en el desarrollo económico del territorio.



Gráfica 7 Grado de Tecnificación de los cultivos en la Guajira.

Fuente: Autoría Propia

4.1.2.4. Manejo de producción en forma limpia y ecológica de forma segura y responsable.



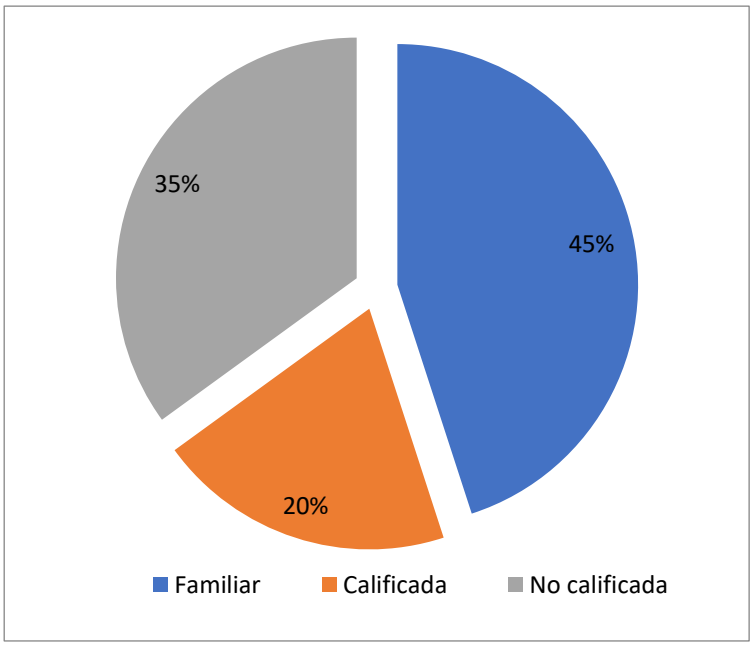
Gráfica 8. Manejo de producción en forma limpia y ecológica de forma segura y responsable.

Fuente: Autoría Propia

En la gráfica 8, se evidencia que en la actualidad, los productores no poseen una forma ecológica de producción que esté de acuerdo con los estándares de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), teniendo en cuenta que tan solo el 15% cumple con los requisitos establecidos de la producción de forma sana, limpia y ecológica, lo cual demuestra que no son procesos amigable con el medio ambiente haciendo que los cultivos no sean tan favorables para la productividad.

4.1.2.5. Tipo de mano de obra en las actividades agrícolas

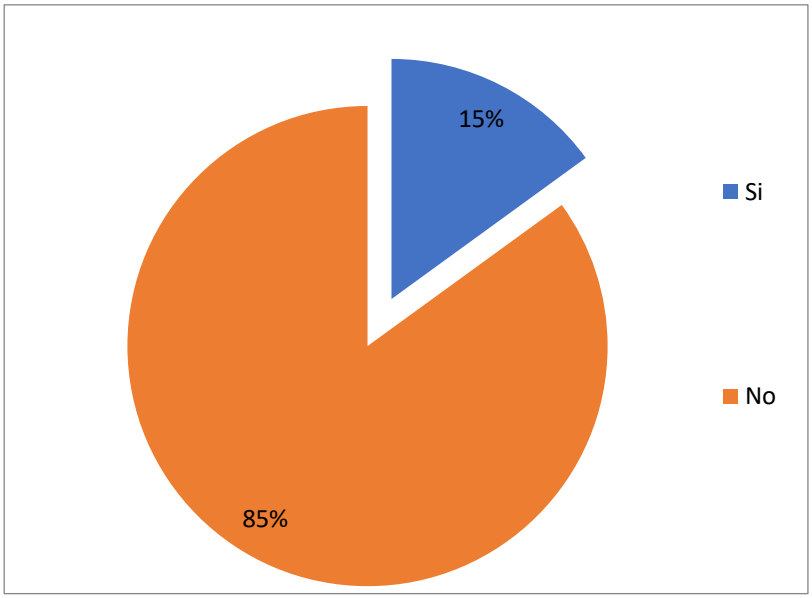
Según la gráfica 9, la mayoría de productores, cuentan con una mano de obra de tipo familiar, siendo el 45% de los casos, así mismo el 35% cuenta con una mano de obra no calificada, y tan solo el 20% de los predios cuentan con una mano de obra calificada, esto implica que la mayoría de productores no utilizan una mano de obra que reúna las competencias necesarias para ejercer una labor eficiente y productiva.



Gráfica 9. Tipo de mano de obra en las actividades agrícolas de los indígenas de la Guajira.

Fuente: Autoría Propia

4.1.2.6. Grado de conocimiento de mercado en cuanto al producto por parte de los indígenas de la Guajira

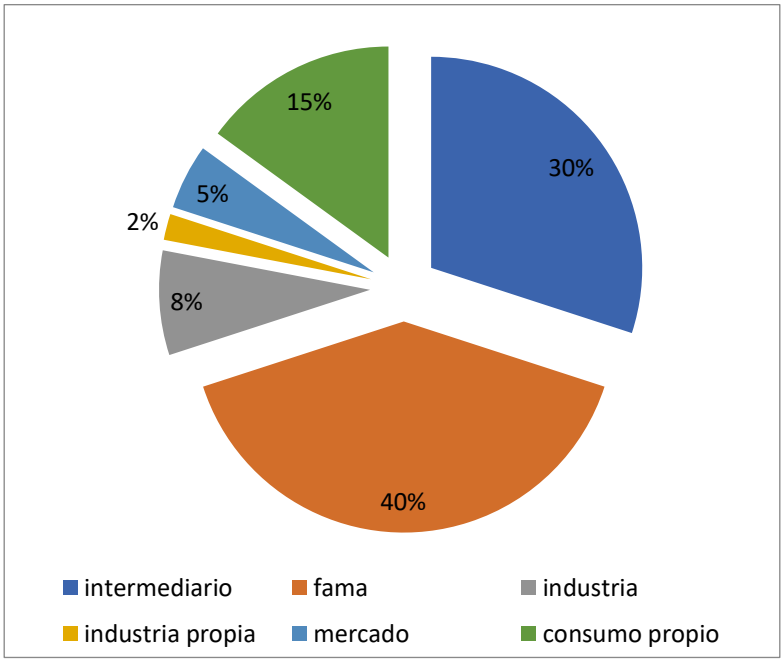


Gráfica 10. Grado de conocimiento de mercado en cuanto al producto por parte de los indígenas de la Guajira.

Fuente: Autoría propia

Según se observa en la gráfica 10, el 85% de los productores indígenas guajiros; no estudia y desconoce los mercados a los cuales llevan sus productos, y tan solo el 15% si lo hace, esto significa que la mayoría de los productores desconocen las tendencias de los mercados en los que se comercializa sus productos no tienen conocimiento de precios, y oscilaciones de los mismos, condiciones de los mercados, características, lo cual implica que se venda sin suficiente información dando una consecuencia de vender a bajo precio, pérdida de clientes y pérdida de cosechas.

4.1.2.7. Mecanismo de venta de los productos



Gráfica 11. Forma y/o mecanismo como los indígenas de la Guajira Venden sus productos.

Fuente: Autoría Propia

Según la gráfica 11, se evidencia que los indígenas de la Guajira poseen varios mecanismos para vender sus productos, estableciendo que realizan ventas de productos a nivel de intermediarios (30%), fama (40%) y consumo propio (15%), lo cual son las tendencias que más predominan, en la venta y comercialización de la producción generada.

4.2. Desarrollo Objetivo 2.- Análisis de los modelos de negocios inclusivos y de comercio justo que permita un diseño adaptado para la comercialización de los productos agrícolas elaborados por las comunidades indígenas de Riohacha.

"En Colombia los pequeños y medianos propietarios han desarrollado un modelo caracterizado por el uso de sistemas productivos poco adaptados al trópico húmedo, que origina una elevada presión sobre los recursos naturales, principalmente en el caso de la extracción forestal y la explotación agropecuaria, el desconocimiento del medio ecológico, carencia de tecnología apropiada y falta de servicios a la producción, que ocasionan una baja productividad y bajos ingresos a los agricultores y una alta dependencia de los productos de primera necesidad provenientes de otras regiones". (Toval, 2003)

Este modelo se caracteriza por su baja rentabilidad al presentarse lejanía de las zonas de producción agropecuaria a los centros de consumo, la falta de agencias públicas encargadas de la comercialización de la producción, la falta de servicios a la producción agropecuaria, principalmente en lo que se refiere al abastecimiento de insumos agrícolas y pecuarios, créditos y asistencia técnica y la deficiente infraestructura de transporte, caracterizada por una carencia de vías terrestres; limitado y oneroso transporte aéreo, y escaso e irregular transporte fluvial.

Además la carencia de presencia institucional que permitan ejecutar actividades de investigación y desarrollo técnico, empresarial y comercial, lo cual dificulta la ejecución de las actividades productivas y racional aprovechamiento de los recursos naturales renovables. (Toval, 2003)

Teniendo en cuenta que un negocio inclusivo; es una iniciativa cuyo objetivo final es generar ganancias, contribuir a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en el mercado, se determina que el modelo de negocio abierto es el que se adapta para la comunidad indígena que participa en esta investigación, debido a que entre estas comunidades donde se encuentran las fincas, parcelas o huertas puedan compartir sus conocimientos, investigaciones y experiencias para mejorar la producción agrícolas de productos como yuca, frijol y maíz y vender estos cultivos sin intermediarios en la ciudad de Riohacha- Guajira. Es de gran importancia que las fincas que manejan grandes producciones tomen la iniciativa y consideren como socios o aliados a las pequeñas parcelas para garantizar un desarrollo sostenible en estas comunidades de bajos ingresos económicos.

4.2.1. Desagregación de modelos de negocio

Existen tres diferentes actividades empresariales dentro de una razón social: clientes y relaciones comerciales, creación y/o mejoras de nuevos bienes o servicios en donde cada uno de estas entidades poseen diversos intereses económicos, estas tres actividades pueden existir en una misma empresa, más sin embargo el objetivo es que cada una funcione independientemente con el fin de eliminar disputas. Las empresas deben concentrarse en una de las tres actividades y la importancia que cada una propone ya sea por: optimización de costos operativos, fidelización de clientes.

En la parte agregada las empresas suelen centrarse en la relación con los clientes, en donde se suele establecer relaciones con los mismos, de igual forma las empresas se

priorizan en la innovación de sus bienes y servicios que producen con el objetivo de que resulten atractivos para el mercado, finalmente el objetivo de las empresas centrados en infraestructura se basa en crear y gestionar infraestructuras tecnológicas de tareas repetitivas y altos volúmenes de ventas o producción, estas empresas se deben separar de estas actividades empresariales los cuales están sujetos a diversos factores y que pueden en un determinado momento entrar en un conflicto.

La desagregación a los modelos del negocio permite a la empresa priorizar la atención en el desarrollo de la marca y la explotación de sus nichos de negocios basados en las necesidades de clientes a través de los bienes y servicios que ofrece, de esta forma las relaciones con los clientes suelen ser uno de los activos más importantes sobre el cual gira su generación de valor.

4.2.1.1. Modelos de Negocio en Internet como opción de Negocio Inclusivo

La actualidad está muy permeada por el manejo y uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) directamente en las empresas generando de esta forma una economía digital. Según José Ignacio Sánchez menciona en un estudio realizado los modelos de negocio de las empresas en internet, en donde refiere que hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos diversos, uno es el del espacio físico y el otro es la parte digital, generando un cambio en cómo se entra a comprender la dinámica del mercado. Por una parte se tiene el mundo real lleno de recursos que se pueden observar y palpar y por otro lado se tiene la posibilidad de interactuar en un mundo virtual en donde se puede brindar bienes y servicios por medio de medios de

comunicación masivos o vía correo electrónico. Lo anterior es mencionado por Rayport y Svlokla.

El mundo virtual ha permitido que se cree una constante permeabilidad de terrenos en donde las personas pueden realizar compras a tiempo real, sin necesidad de moverse o desplazarse a un sitio especifico en tiempo y espacio. Las empresas han acogido este concepto y lo han adaptado a las nuevas necesidades que tienen sus clientes. Las empresas requieren de una competitividad, pero no todas estas pueden tener dichas ventajas, debido a que hay una serie de fases las cuales resulta muy complejo que se evada de la parte real.

Un modelo de negocio por internet debe tener como objetivo lograr la identificación de una forma por medio de la cual se logre que la empresa pueda tener un valor agregado en la internet, es así como Kenney y Curry mencionan cuatro características principales frente a cualquier red de transmisión de información los cuales tienen una gran importancia al momento de definir el negocio:

- Ubicuidad
- Interactividad
- Velocidad
- Inteligencia

Es así como se logra establecer un negocio en el ámbito digital esto se logra definir por medio de la forma como las empresas logran enmarcar un plan de desarrollo y tiene una planeación y planificación de hacer dinero en a largo plazo en internet,

teniendo en cuenta la cantidad de aciertos y fracasos antes de elaborar una estrategia que les genere un ingreso constante y significativo, para esto es necesario la: estructura, el contenido y las transacciones diseñadas.

Para obtener un concepto de negocio es necesario tener en cuenta una serie de elementos para la realización de este , los cuales son *fuente de valor* que logra identificar la proposición del valor de los compradores, vendedores y creadores de los mercados y portales, *la fuente de ingresos* la cual es para asegurar la generación de dineros para la organización, *fuente logística* cubre temas relacionados con diseños de las cadenas y finalmente la *fuente de valor* debido que esta influye de forma directa sobre los ingresos y la logística. Hay diversos autores en donde tienen en cuenta solo el valor en donde identifican el concepto del modelo de la rentabilidad como la forma por la cual el modelo del negocio crea valor y a su vez es rentable generándose una propiedad por el valor.

Para que un modelo de negocio se efectuara de forma correcta se deben cumplir una serie de funciones según Chesbrough y Rosenbloom:

- Articular la proposición de valor
- Aprovechar potenciales nichos de mercados
- Estructurar cadena de valor empresarial
- Estimar la estructura de coste y beneficios potenciales
- Describir la posición de la empresa dentro del sistema de valor

- Formular la estrategia competitiva

Las empresas logran adoptar un conjunto de principios orientadores dentro de un mercado electrónico en donde los axiomas económicos sufren una modificación por esto se propone cinco principios que se entran a considerar:

- Ley de los activos digitales
- Nuevas economías de escala
- Nuevas economías de alcance
- Reducción del coste de las transacciones
- Equilibrar la oferta y la demanda

Según lo anterior Mahadevan logra identificar tres estructuras amplias de los mercados en la economía del internet, estos son:

- Los portales en donde se tiene por objeto construir una comunidad de consumidores para así de esta forma lograr canalizar hacia los servicios y bienes del negocio
- *Martket markets* en donde se permite las transacciones económicas entre los proveedores y los clientes que participan en el mismo y que no han sido canalizados a través de los portales
- Suministradores de bienes y servicios que las empresas logran negociar, por tal motivo se logra la transacción completa con los clientes por medio del internet con un nivel de personalización dejando a un lado las ideas estandarizadas.

Este modelo de negocio justo e incluyente para las comunidades indígenas de Riohacha en la Guajira no es el mejor; ya que estas comunidades no cuentan con los conocimientos para el manejo correcto y adecuado de estas tecnologías, además que el departamento no cuenta con una adecuada conexión a la red de internet.

4.2.1.2. Modelo de Negocio inclusivo de Cola Larga

Uno de los principios del modelo de cola larga es vender menos de más, lo que significa que la empresa debe oferta una completa gama de productos que invidualmente tenga ventas relativamente bajas. Lo anterior significa que la venta de los productos puede llegar a tener un gran impacto a nivel económico como lo sería si se aplicase un modelo clásico, en donde el número de éxitos en las ventas se ha bajo y generen una mayor parte los recursos pocos recursos en los inventarios y una plataforma amplia y potente en donde los compradores que estén interesados en adquirir los productos puedan adquirir de esta forma a los productos especializados. Entre los ejemplos de grandes empresas que utilizan este modelo de negocio se encuentra Netflix, eBay y YouTube en donde sus plataformas deben ser amplias y especializadas, con grandes detalles y tecnología de punta, para que los usuarios puedan obtener una mayor información de la búsqueda sobre el producto que se está buscando.

"Chris Anderson definió el concepto de Long tail para describir un cambio en las empresas multimedia, que pasaron de vender grandes cantidades de un número reducido de éxitos a vender una amplia gama de productos especializados que, por separado,

tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Es así como Anderson explicó cómo muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente, o incluso superior, al total de ingresos obtenido con éxitos de ventas, y es así como el fenómeno de la industria multimedia logra desencadenar tres factores de la economía:

1. Democratización de las herramientas de producción: en cuanto a los bajos precios de la tecnología permitió que las personas particulares tuvieran un fácil acceso a éstas siendo que hace unos años atrás la tecnología solo era para personas con un capital o con una economía alta y estable, no todas las personas podía pagar por un computador debido a que estos tenían costos demasiado elevados, es así como ahora las personas pueden realizar videos, cortos, entre otros con un software sencillo y lograr terminaciones profesionales.

2. Democratización de la distribución: en la actualidad los productos suelen encontrarse con más facilidad en internet, es por esto que un producto básico ha logrado disminuir los costos en inventario, comunicación, transporte logrando la apertura a nuevos mercados especializados.

3. Bajada de los costes de búsqueda para coordinar la oferta y la demanda: se ha logrado generar una alta competitividad debido a que se inicia un proceso de lanzar muchas plataformas al mercado con características similares en donde la que reciba más visitas y tenga mayor popularidad queda como principal, y es un referente en donde más personas empiezan a utilizarla con mayor seguridad y tranquilidad porque se entiende que es una plataforma de confianza, con seguridad estandarizada entre otros. El desafío se encuentra en la venta de contenido especializado es encontrar compradores que puedan estar interesados. Los potentes motores de búsqueda y recomendación y las calificaciones de os

usuarios y las comunidades de interés han facilitado esta tarea enormemente uno de los ejemplos se encuentra la línea Netflix empezó a alquilar muchas películas de cine especializado. Este tipo de consumo de películas alquiladas por web hizo que muchos sitios como blackbuster entre otros hiciera una recolección de tiendas en todo el mundo debido a la modernización del consumo de dicho contenido" (Anderson, 2008)

Este modelo de negocio justo e incluyente, no es el apropiado para las comunidades indígenas de Riohacha señaladas en la presente investigación, este modelo necesita plataformas tecnológicas que deben ser amplias y especializadas, con grandes detalles y tecnología de punta, para que los clientes puedan obtener una mayor información de la búsqueda sobre el producto que se está necesitando.

4.2.1.3. Plataformas Multilaterales como unidad de negocio incluyente

Los patrones de "plataformas multilaterales" reúnen numerosos grupos de clientes diferentes pero inter-dependientes. Esta tecnología genera valor al facilitar la comercialización entre los grupos de clientes mencionado por Eisenmann & Van. De esta forma se comienza a generar una cadena de clientes, esto es valioso si los demás grupos están presentes, la plataforma logra crear un valor para permitir la interacción entre los diferentes grupos, es así como funcionan los principales buscadores como Google.

Google, genera un efecto red, en donde el valor de esta plataforma logro aumentarse a medida que el número de los usuarios incrementa, las empresas suelen

tener un enlace directo con dicho grupo y es así como logra enlazarse, cada búsqueda o cada clic para Google, en todo el mundo representa una cantidad de dinero sumado a las personas que utilizan esta plataforma se logra realizar un buen negocio a partir de valores muy mínimos, Google, es el principal conector de muchas páginas de internet, en donde diariamente se encuentran enlazadas y rankeadas lo que permite que en el buscador si pones una letra te aparezca como primera opción el sitio que tu estas buscando, ejemplo: si pones en el buscador una e, es muy probable que entre las primeras te salga la palabra eBay, debido a que tiene una conexión, es así como cada persona que logra entrar por medio de Google, este tiene que darle un porcentaje como una especie de comisión, también por medio de anuncios, en la actualidad, si tu realizas una búsqueda específica, sobre zapatos Adidas, e ingresas a una nueva plataforma en donde no tiene nada que ver, el monitor de búsqueda en la página web que estés, te manda anuncios publicitarios sobre los zapatos Adidas que estabas buscando.

Las plataformas multilaterales (Multi-sided platforms) son modelos de negocio que han proliferado con la expansión de internet.

En estos modelos de negocio un empresario pone la base para que otros, ajenos a su actividad, establezcan sus relaciones o negocios creando de este modo valor en el mercado en tres áreas principales:

- Atrayendo a grupos de usuarios
- Poniendo en contacto a diferentes segmentos de mercado representando cada uno de ellos una fuente de ingresos diferente
- Optimizando costos durante las transacciones de la plataforma

Hace muchas décadas que estos negocios existen, se incrementaron y popularizaron con la expansión de la tecnología de información y comunicaciones. Unos cuantos ejemplos de plataformas multilaterales que tuvieron éxito son Facebook, Google, Microsoft Windows, Financial Times, la videoconsola Wii.

Este modelo de negocio incluyente y justo tampoco es el adecuado por sus elevados costos, las plataformas multilaterales (Multi-sided platforms) son modelos de negocio que han proliferado con la expansión de internet, en estos modelos de negocio un empresario pone la base para que otros, ajenos a su actividad, establezcan sus relaciones o negocios creando de este modo valor en el mercado en tres áreas principales.

4.2.1.4. Modelo de Negocio Free y/o Gratis como modelo de negocio incluyente

Una segmento del modelo de negocio que respalda a los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento, los productos gratuitos siempre han tenido un interés de valor bastante atractivo para la población, esto a niveles económicos y de mercadeo es muy atractivo para los clientes. Es decir, un producto que tiene un valor x va a tener cierto grupo de personas que se interesen por él, debido a que hay que pagar una cantidad para poderlo adquirir, mientras que con los productos que se encuentran gratis no interesa si lo necesita la persona o si le resulta atractivo, entre otros, las personas suelen acercarse más a ese producto por dicho valor, esto es un valor agregado a los procesos de ventas en los modelos de negocios, en donde se entra a

debatir el cómo se puede llegar a ofertar productos gratis de manera sistemática y de esta forma a modo de contribución se logre recibir unos ingresos bastante sustanciosos.

La publicidad gratuita puede ser un ejemplo de dichos modelos de negocios, en donde se basa en un patrón de plataformas multilaterales, otro de los modelos consisten en el *fremium* lo cual tiene un enganche para la persona que utiliza la plataforma, un ejemplo de esto es la plataforma Spotify, lo cual el freemiun es una combinación de actividades que pueden realizar las personas simplemente creando una cuenta y puede tener una gran cantidad de beneficios de forma gratuita, entre estos tomando este ejemplo: escuchar música gratis actualizada, reproducir *playlist*, guardar música en una biblioteca, descargar archivos sin necesidad de estar conectado, escuchar radio, entre otros el único inconveniente de esta plataforma son los anuncios en determinados tiempos que duran un aproximado de 2 segundos, en estos anuncios patrocinan el servicio Premium en donde te indica que no hay límite de escuchar música, pasar de una canción a otra y sin anuncios, por una cuota muy baja mensualmente, es así como se logra una digitalización de los productos y de los servicios obtenidos en la red.

"El aumento de las ofertas gratuitas según Anderson se ven relacionadas a aspectos económicos de los productos y los servicios digitales se encuentran tres patrones diferentes para realizar un modelo de negocio gratis estos aspectos se deben basar en aspectos económicos pero que se logran unir por medio de una característica en común:

- Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad). Esto constituye una forma específica de patrón de plataforma multilateral, en donde la

plataforma atrae a los usuarios con contenido, productos o servicios gratuitos, mientras que en el otro se van generando ingresos.

- Servicios básicos gratuitos con servicios Premium opcionales (modelo *freemium*). Se refiere a un modelo basado en internet que combina los servicios básicos gratuitos con servicios Premium de pago, este modelo se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones, la mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan solo un porcentaje del 10% se suscriban a los servicios Premium. Este porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de los demás usuarios, este tipo de modelo tiene un coste marginal muy bajo.

- Modelo del cebo y el anzuelo (*bait and hook*) una oferta iniciar gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. Se menciona como un modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados con el futuro. Este patrón también se conoce como modelo de reclamo publicitario, un ejemplo de esto se refiere una oferta en el que se puede perder dinero, pero se generan beneficios en compras posteriores a largo plazo" (Anderson, 2008)

Este modelo de negocio incluyente, no es el adecuado para las comunidades indígenas de Riohacha, estas poblaciones no cuentan la infraestructura tecnológica y los conocimientos necesarios para desarrollarlo.

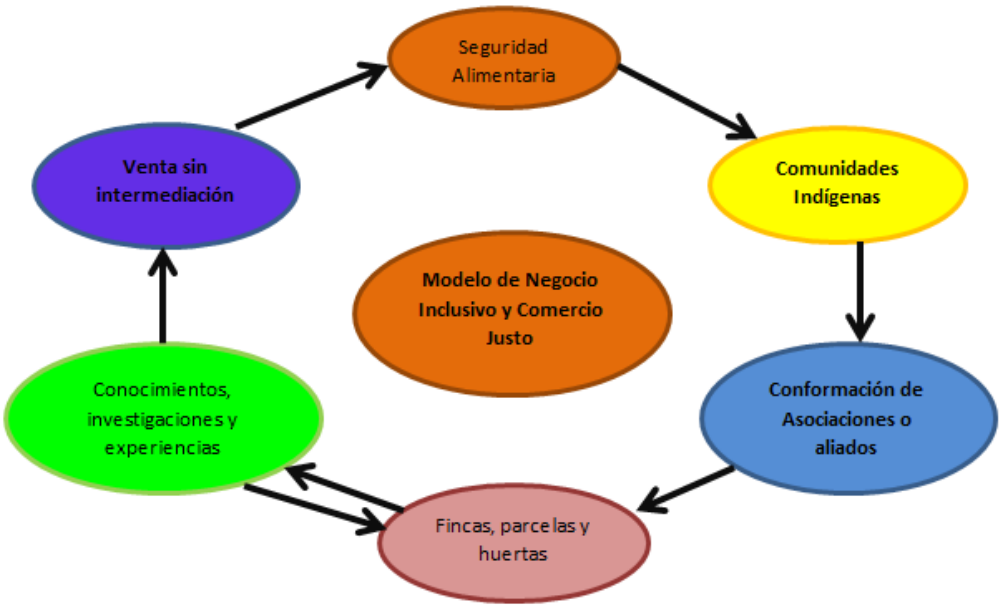
4.2.1.5. Modelos de Negocio Abiertos como unidad de negocio incluyente

Se utilizan para generar valor a través del apoyo y de socios externos, aprovechando conocimiento externo de la empresas o “dentro afuera” proporcionando innovando en ideas de origen empresarial, este término es denominado por Henry Chesbrough, en donde se hace referencia de una apertura a un proceso de análisis empresarial a terceros esto con el fin que se permita generar un cambio en las formas como se están realizando las cosas para que así se pueda llegar a un mercado distinto y generar más riquezas y aprovechar sus fuentes de investigación en donde si se llega a integrar estos conocimientos objetos de producción intelectual se pueden aplicar de forma externa en su trabajo de innovación.

El parámetro dentro del modelo de innovación se centra en la monetización de los valores de conocimiento que no se usan en patentes y tecnología, para esto es necesario tener en cuenta el factor investigativo debido a que gracias a esto se pueden obtener nuevas formas de hacer las cosas, múltiples estudios para mirar de qué forma se puede llegar a un mejor mercado, entre otros.

Teniendo en cuenta que un negocio inclusivo; contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en el mercado, se determina que el modelo de negocio abierto es el que se adapta para la comunidad indígena que participa en esta investigación, debido a que entre estas comunidades donde se encuentran las fincas, parcelas o huertas puedan compartir sus conocimientos, investigaciones y experiencias para mejorar la producción agrícola de productos como yuca, frijol y maíz y vender estos cultivos a empresas que las necesita como materia prima sin intermediarios en la

ciudad de Riohacha- Guajira. Es de gran importancia que las fincas que manejan grandes producciones tomen la iniciativa y consideren como socios o aliados a las pequeñas parcelas para garantizar un desarrollo sostenible en estas comunidades de bajos ingresos económicos.



Modelo de negocio inclusivo y comercio justo adaptado

Fuente: Autoría Propia

Resumen análisis de técnico financiero de la producción y comercialización de 1 tonelada de yuca, 1 tonelada de maíz y 1 tonelada frijol en el modelo de negocio abierto para las comunidades indígenas de Riohacha – 2019

PRODUCTOS	HECTARIAS NECESARIAS PARA 1 TONELADA	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	TOTAL COSTOS	PRECIO VENTA AL PRODUCTOR 2019	BENEFICIO NETO DESPUES DE COSTOS DIRECTOS	BENEFICIO NETO DESPUES DE COSTOS INDIRECTOS TOTALES
YUCA	1	$242.890	$ 72.418	$315.308	$ 690.060	$ 447.170	$ 374.752
MAIZ	1,3	$134.283	$ 45.962	$180.245	$ 603.875	$ 469.592	$ 423.630
FRIJOL	3	$ 68.982	$ 29.565	$ 98.547	$ 603.875	$ 534.893	$ 505.328

Fuente: (Aguilera, 2012), (Dane, 2016), (Correa; & Pérez Martínez, 2002)

4.3. Desarrollo Objetivo 3 - Determinar las características de mercado, técnicas y financieras para un modelo de negocio inclusivo y de comercio justo que se adapte a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del municipio de Riohacha.

Con base en los datos anteriormente señalados, tanto de la parte diagnóstica, como del análisis de los modelos de negocios inclusivos y de comercio justo que permita un diseño adaptado para la comercialización de los productos agrícolas elaborados por las comunidades indígenas de Riohacha, se presenta la propuesta de modelo inclusivo y comercio justo que se adapte a la realidad agrícola de la comunidad de la Guajira.

Costos, precios y beneficios	Valor en la Zona				
	Caribe	Occidente	Centro	Cafetera	Oriente
	Pesos por toneladas				
Costos directos	152.761	242.378	101.193	111.745	150.626
- Mano de obra	103.114	96.466	56.769	51.961	92.786
- Insumos	49.647	145.912	44.424	59.784	57.840
Costos indirectos	45.546	82.140	32.144	32.307	58.271
Total costos	198.308	324.519	133.338	144.052	208.897
Precio al productor en el año 2008	434.000	450.000	650.000	750.000	600.000
Beneficio neto después de costos directos	281.239	207.622	548.807	638.255	449.374
Beneficio neto después de costos totales	235.692	125.481	516.662	605.948	391.103

Fuente: Cálculos del autor con base en cálculos del Banco Agrario, Vicepresidencia Comercial, Gerencia Banca Agropecuaria - Pequeños Productores.

Tabla 1: Costos, precios y beneficios de la producción de maíz, yuca y frijol por regiones en Colombia 2008

En 2008, los costos directos de producción por tonelada de yuca, maíz y frijol en el Caribe Colombiano, fueron inferiores a los de la región Occidente y superiores a los del resto de regiones (Tabla 6). Cabe señalar que los costos de mano de obra en la zona Caribe son los de más altos. Por el contrario, los de insumos fueron menores.

Esto obedece a que el tipo de siembra es poco tecnificada, de bajo uso de fertilizante y preparación de suelos (Buendía Rice, 2013).

Costos, precios y beneficios	Valor en la Zona				
	Córdoba	Atlántico	Cesar	Magdalena	Sucre
	Pesos por toneladas				
Costos directos	125.250	141.297	199.838	112.211	185.211
- Mano de obra	78.031	106.821	118.104	76.977	133.167
- Insumos	47.219	34.476	81.734	35.234	52.044
Costos indirectos	33.263	42.217	73.716	31.724	46.811
Total costos	158.513	183.514	273.554	143.935	232.022
Precio al productor en el año 2008	435.000	470.000	475.000	450.000	340.000
Beneficio neto después de costos directos	309.750	328.703	275.162	337.789	154.789
Beneficio neto después de costos totales	276.487	286.486	201.446	306.065	107.978

Fuente: Cálculos de la autora con base en información del Banco Agrario, Vicepresidencia Comercial, Gerencia Banca Agropecuaria - Pequeños Productores

Tabla 2: Costos, precios, beneficios de la producción de yuca, maíz y frijol en los departamentos de la región Caribe colombiana, 2008

Dentro de la región Caribe los menores costos directos los registró el departamento del Magdalena, donde además se estimaron los mayores rendimientos (18 ton/ha) y los mayores beneficios después de los costos totales (Buendía Rice, 2013).

Departamentos	Área sembrada						Producción				Rendimiento	
	1990-1999	2000-2009	Promedio anual	Participación	Tasa de crecimiento promedio anual	1990-1999	2000-2009	Promedio anual	Participación	Tasa de crecimiento promedio anual	1990-1999	2000-2009
	Hectáreas			Porcentajes		Toneladas			Porcentajes		Toneladas por hectáreas)	
Amazonas	4.196	12.469	1.247	0,7	-3,3	15.264	43.087	4.309	0,2	-0,4	3,6	3,5
Antioquia	100.445	98.799	9.880	5,5	0,9	1.685.480	1.402.394	140.239	7,4	0,9	16,8	14,2
Arauca	31.498	68.880	6.888	3,8	2,8	416.757	895.253	89.525	4,7	5,7	13,2	13,0
Atlántico	74.281	64.918	6.492	3,6	-1,1	561.054	594.850	59.485	3,1	-3,0	7,6	9,2
Bolívar	190.630	281.277	28.128	15,5	4,5	1.849.428	2.825.830	282.583	14,8	4,1	9,7	10,0
Boyacá	30.153	25.249	2.525	1,4	0,6	226.111	202.691	20.269	1,1	4,2	7,5	8,0
Caldas	10.951	18.063	1.806	1,0	2,9	126.325	183.808	18.381	1,0	7,2	11,5	10,2
Caquetá	126.081	72.060	7.206	4,0	-8,3	1.138.801	542.966	54.297	2,8	-9,2	9,0	7,5
Casanare	20.205	17.591	1.759	1,0	1,7	213.114	222.410	22.241	1,2	2,4	10,5	12,6
Cauca	69.130	50.537	5.054	2,8	-10,3	644.200	523.552	52.355	2,7	-7,4	9,3	10,4
Cesar	91.720	68.957	6.896	3,8	-3,3	934.956	690.199	69.020	3,6	-5,6	10,2	10,0
Chocó	18.619	19.083	1.908	1,1	8,0	196.046	161.398	16.140	0,8	2,8	10,5	8,5
Córdoba	156.946	175.596	17.560	9,7	7,2	1.554.164	2.235.911	223.591	11,7	9,8	9,9	12,7
Cundinamarca	38.325	32.373	3.237	1,8	-10,6	244.621	232.804	23.280	1,2	-7,7	6,4	7,2
Guainía	14.213	12.412	1.241	0,7	-1,6	68.409	70.371	7.037	0,4	6,7	4,8	5,7
Guajira	18.995	23.262	2.326	1,3	3,7	180.291	317.568	31.757	1,7	5,1	9,5	13,7
Guaviare	21.327	23.106	2.311	1,3	4,0	189.487	180.580	18.058	0,9	-2,1	8,9	7,8
Huila	39.267	45.992	4.599	2,5	-2,8	268.048	321.277	32.128	1,7	-2,4	6,8	7,0
Magdalena	166.360	155.912	15.591	8,6	-5,6	1.286.318	1.156.482	115.648	6,1	-5,0	7,7	7,4
Meta	41.549	45.398	4.540	2,5	-1,4	448.005	584.860	58.486	3,1	0,6	10,8	12,9
Nariño	6.516	4.850	485	0,3	14,7	52.640	27.705	2.771	0,1	14,7	8,1	5,7
Norte de Santander	92.639	94.240	9.424	5,2	0,1	789.855	1.379.301	137.930	7,2	-1,0	8,5	14,6
Putumayo	26.672	38.077	3.808	2,1	-3,7	247.344	317.413	31.741	1,7	-3,1	9,3	8,3
Quindio	13.536	10.851	1.085	0,6	-9,4	226.421	155.394	15.539	0,8	-11,4	16,7	14,3
Risaralda	11.097	4.308	431	0,2	-10,0	171.924	81.689	8.169	0,4	-9,8	15,5	19,0
San Andrés y Providencia*	93	115	11	0,0	...	1.556	219	22	0,0	...	16,7	1,9
Santander	203.301	138.527	13.853	7,6	-6,3	1.725.807	1.498.844	149.884	7,9	-6,5	8,5	10,8
Sucre	174.075	174.887	17.489	9,7	3,4	1.560.004	1.789.559	178.956	9,4	6,2	9,0	10,2
Tolima	34.282	19.126	1.913	1,1	1,0	330.442	234.783	23.478	1,2	2,3	9,6	12,3
Valle del Cauca	9.577	7.981	798	0,4	-2,0	139.553	129.952	12.995	0,7	-3,2	14,6	16,3
Vaupes	21.006	3.458	346	0,2	-2,6	282.294	44.994	4.499	0,2	-10,2	13,4	13,0
Vichada	1.416	2.573	257	0,1	16,0	13.972	23.814	2.381	0,1	10,1	9,9	9,3
Colombia	**1.859.099**	**1.810.923**	**181.092**	**100,0**	**0,2**	**17.788.692**	**19.071.957**	**1.907.196**	**100,0**	**1,1**	**9,6**	**10,5**

(...) No es posible calcular variación.

Fuente: AGRONET, Análisis-Estadísticas, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, www.agronet.gov.co/agronetweb/AnalisisEstadisticas/tabid/73/Default.aspx

* San Andrés y Providencia no registra información desde 2003

http://www.agronet.gov.co/agronetweb/AnalisisEstadisticas/tabid/73/Default.aspx

Tabla 3 Colombia. Área sembrada, producción y rendimiento de la yuca, maíz y frijol por departamentos, 1990-2009

<table>
<tr><td rowspan="3">Socios clave

Productores de maíz, yucca y frijol

(Comunidades Indígenas el ahumao, la plazoleta, el principio, el estero, la tolda, el colorao, el horno, marbasella, el arroyo, palasmana, la cachaca 1-Riohacha – Guajira).</td><td>Actividades clave

Cultivo de maíz, frijol y yuca

Mantenimiento de los cultivos.

Buenas relaciones con los proveedores y clientes.

Almacenamiento de maíz, yuca y frijol</td><td rowspan="3">Propuesta de valor

Ofrecer a los consumidores productos (maíz, yucca y frijol) de calidad durante todo el año</td><td>Relación con los clientes

Comunicación con el consumidor mediante la comunicación directa.

Contacto directo a través de asesores comerciales con canales de distribución

generar vínculo con los consumidores</td><td rowspan="3">Segmento de clientes

Empresas grandes que utilicen la yuca, el maíz y frijol como materia prima

Consumidores de maíz, yuca y frijol en Riohacha y su área metropolitana</td></tr>
<tr><td>Recursos clave

Capital humano

Tierra para producción.
Silos de almacenamiento

Materia prima(Semilla e injertos)</td><td>Canales

Distribuir cosechas en sacos directamente al consumidor en camiones y/o clientes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costos
Compra de maíz, yuca y frijol.

Gastos de producción

Gastos de almacenamiento

Gasto de Transporte</td><td colspan="3">Fuente de ingresos

Venta de maíz, frijol y yuca en sacos a empresas grandes que usan estos productos como materia prima y a consumidores</td></tr>
</table>

Tabla 4: Modelo Canvas de un modelo de negocio inclusivo y de comercio justo que se adapta a la realidad agrícola de las comunidades indígenas del municipio de Riohacha.

Fuente: Propia.

Análisis de los productos, costos, precios de venta en el modelo de Negocio Abierto como unidad de negocio incluyente para las comunidades indígenas del Riohacha – Guajira.

Comunidades Indígenas	Producto Cultivar	Hectáreas Cuadradas a Cultivar	Costos Hectárea Cuadrada a Cultivar	Inversión	Toneladas Esperadas	Valor Tonelada Mercado Local	Rentabilidad Esperada
El Ahumao	***Yuca***	200	$ 315.308	$ 63.061.600	200	$ 690.060	$ 74.950.400
La Plazoleta							
El Principio							
El Estero							
La Tolda	***Frijol***	50	$ 98.547	$4.927.350	18	$ 603.875	$ 5.942.400
El Colorao							
El Horno							
Marbasella	***Maíz***	100	$ 180.254	$18.025.400	75	$ 705.324	$ 34.873.900
El Arrollo							
Palasmana							
La Cachaca 1							
			Total Inversión:	**$ 86.014.350**		**Rentabilidad:**	**$ 115.766.700**

Fuente: (Dane, 2016), (Cámara-de-Comercio-de-La-Guajira, 2018),

Los recursos de inversión deben ser asumidos por las entidades gubernamentales (alcaldía, gobernación o gobierno nacional) y la ejecución del presente proyecto debe ser acompañada por interventoría, determinada por el ente que facilite los recursos financieros.

4.3.1. Requerimientos necesarios para la implementación de las mejores prácticas

Para que el entrenamiento sea exitoso, es importante desarrollar un Plan Maestro de entrenamiento, el cual según Pinto Villatoro (2000), una de las opciones que se utiliza para generar el entrenamiento es la Presencial, esta consta de cursos o talleres. Donde el curso tiene más contenido teórico y el taller es participativo y busca resultados

propios. Para contextualizar un poco más el plan maestro de entrenamiento, se explican los diferentes elementos de la misma;

- Filosofía: se plantea desde el enfoque conceptual, como la naturaleza misma, respecto a la capacidad de aprender y a los hechos antropológicos e históricos que confirman la gran capacidad del individuo de crear algo innovador y desarrollar lo ya existente. Como base de la filosofía del entrenamiento se genera la siguiente afirmación: "El potencial del personal no tiene límite. El entrenamiento es un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar: a mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización".
- Misión: Clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión está compuesta en: qué, cómo y para qué se hace lo que se hace.
- Visión: Es el escenario hacia el futuro al que se espera llegar, y esta debe ser: Formulada por líderes, amplia y detallada, compartida y apoyada, positiva y alentadora.
- Diagnóstico de necesidades del entrenamiento: Permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de entrenamiento. Las necesidades del entrenamiento hacen referencia a la ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona necesita adquirir o reafirmar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto dentro de la organización. Para el desarrollo del diagnóstico, se debe tener como base el contenido del puesto, a partir de esto lo que

se busca es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo.

- Elaboración del diagnóstico: Este diagnóstico muestra la situación actual de la organización, relevando los posibles malestares, la determinación de problemas y las propuestas de soluciones. Esta determinación de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer los vacíos que manifiesta los implicados o asociados y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

4.3.2. Adaptación de las mejores prácticas al entorno de la compañía

Para realizar el programa de entrenamiento es necesario tener en cuenta los pasos que permitirán desarrollar con efectividad el proceso estos son:

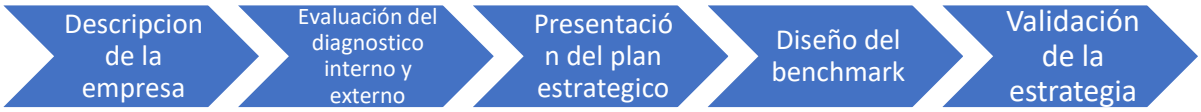


Ilustración 5. Proceso Programa de Entrenamiento. Fuente: Autoría Propia.

Descripción de la Asociación: se realiza una descripción de la asociación de indígenas productores, por medio de entrevistas a directivos y funcionarios de la misma

para presentar la misión, visión, valores y políticas corporativas actuales, lo cual permitirá observar las necesidades que se requieren.

Evaluación del diagnóstico interno y externo: se realiza una identificación de las fortalezas y debilidades fundamentales de la asociación basado en los resultados de las encuestas realizadas. Teniendo en cuenta el perfil de capacidades internas.

Presentación del plan estratégico: se tiene en cuenta los análisis realizados en los pasos anteriormente mencionados, en donde por medio del cuadro estratégico se planteará un re direccionamiento para elevar el valor, mapa estratégico y plan de acciones a seguir.

Diseño del benchmarking: con la perspectiva de las asociaciones líderes y ejemplos del sector, se diseña un cuadro por medio de factores claves y componentes a evaluar para detectar un control y seguimiento de los factores para la asociación objeto de intervención.

Validación de la estrategia: se realiza un seguimiento al cumplimiento de los factores y componentes evaluados por la asociación objeto de intervención que le permita el mejoramiento de las metas propuestas.

Lo anterior permite garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan maestro de entrenamiento, generando un múltiple beneficio tanto para la asociación como para los

que allí se encuentran a través de los factores clave de gestión integral que permitirán que se genere un mejor desenvolvimiento a nivel administrativo para que así la asociación pueda cumplir con las necesidades para la cual fue creada, es así como la

estructura permite dar cuenta de los propósitos del mejoramiento de los productos y servicios ofertados.

4.3.3. Estructuración de los componentes requeridos en el modelo de entrenamiento para el área de operación de la Asociación de Indígenas productores de la Guajira

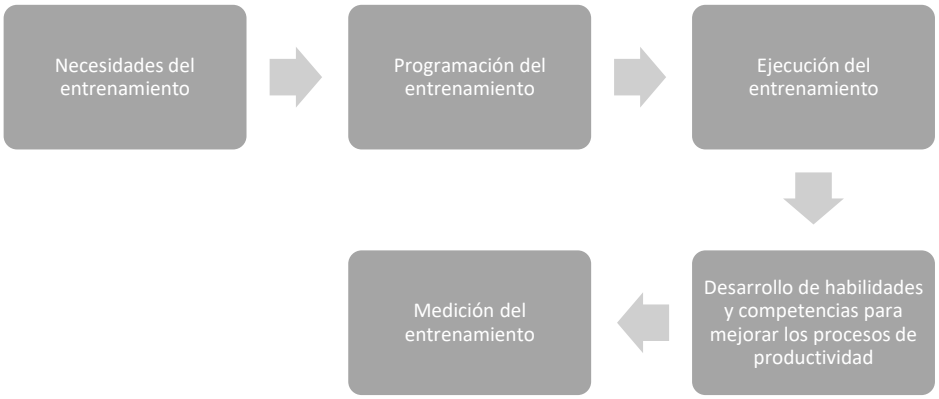


Ilustración 6. Fases de la planeación estratégica.

Fuente: Autoría Propia

Para el desarrollo e implementación del modelo es necesario tener en cuenta las siguientes fases:

- Planeación

Es necesario tener presente un plan de acción a ejecutar para la adopción del modelo orientado en procesos anteriores y que se encuentre acorde a los lineamientos establecidos por la asociación.

- Medición de necesidades asociativas

Esta fase tiene en cuenta el diagnóstico realizado, para determinar cuáles son las áreas a trabajar, por medio de los resultados obtenidos en la evaluación del benchmarking realizado identificando las mejores prácticas a implementar.

- Diseño de la capacitación

Es necesario elaborar un programa de entrenamiento acorde a las necesidades de formación, planteando las competencias y los indígenas a ser capacitados identificando las especificaciones como lo son: los objetivos a desarrollar, metodologías a utilizar, procesos de liderazgo, logística, entre otros.

- Ejecución de la capacitación

Es necesario que se dé cumplimiento a las capacitaciones planteadas para lograr dar cubrimiento del grupo de indígenas productores objeto de la capacitación para que adquieran las habilidades necesarias para el desempeño adecuado de las habilidades y capacidades a desarrollar en los mismos.

- Evaluación de la capacitación

Todos los entrenamientos a desarrollar necesitan un proceso de evaluación y monitoreo para determinar si los capacitados cumplen con los requisitos mínimos para dar cumplimiento con el proceso de entrenamiento.

- Seguimiento de la capacitación

Se debe realizar proceso de seguimiento en las habilidades entrenadas permitiendo que se pueda realizar una medición de los logros de las competencias adquiridas en los procesos de entrenamiento.

En este capítulo se ha obtenido bajo una contextualización global de los elementos requeridos para realizar el modelo de entrenamiento teniendo en cuenta los factores clave detectados, así como los componentes necesarios a fortalecer. En el siguiente capítulo se encontrará la propuesta de implementación del modelo de capacitación de acuerdo a las necesidades específicas encontradas.

4.4. Propuesta de Implementación

A continuación, se presentará de forma estructurada y secuencial los elementos de la propuesta de implementación de capacitación de la asociación de indígenas productores de Riohacha - Guajira, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente es necesario realizar procesos de capacitación en el campo productivo objeto de intervención que logre incrementar los ciclos de calidad de los productos. El planear, ejecutar y actuar, debe ser una propuesta implementada por la comunidad o asociación, de tal forma que base este proceso en el mejoramiento continuo e involucre procesos de autoevaluación constante.

Los procesos de capacitación permiten generar una consolidación en la gestión y el desempeño permitiendo incorporar las tareas a las capacidades de las personas y de esta forma generar espacios de desarrollo de dichas habilidades las cuales son requeridas para realizar procesos de operacionalización en el campo estratégico de la organización.

Si bien es considerado como un aspecto importante de la gestión ya que requiere del apoyo y la promoción de la dirección que es necesario realizar un plan para tener en cuenta los focos de orientación a los cuales va encaminados en pro de fortalecer la productividad, en este caso específico de las comunidad o asociaciones de indígenas productores de la Guajira:

- Hay que tener en cuenta el nivel de competencia que existe en cuanto a diversas comunidades u asociaciones similares, que hay en la región ofreciendo los mismos servicios, de esta forma, se ha logrado realizar un Benchmarking en donde se detectan los factores clave con los correspondientes componentes a fortalecer la misma. Así se genere un nivel de diferencia y una preferencia frente a los competidores que ofrecen los mismos servicios y/o productos, hay que tener en cuenta realizar procesos de inversión en infraestructura, tecnología, recurso humano, generando competencias asociativas, personales brindando un valor agregado y significativo.
- Dar cubrimiento para generar un desempeño superior, es necesario que la comunidad o asociación, se encuentre en la capacidad de atender la demanda que se genera, ya que si, por el contrario tiene mucha demanda pero poco nivel de cubrimiento las personas u los otros clientes escogerán otras alternativas que le suplan sus necesidades, es por esto que es necesario realizar proceso de capacitación

que se encuentre encaminada a desarrollar las potencialidades de los empleados y así poderlas ejecutar permitiendo una optimización de la gestión en donde debe encontrarse al nivel de las capacidades que puede dar el empleado pero no por debajo de las habilidades que posee.

- Es necesario desarrollar los talentos de los indígenas productores de la región, en donde es necesario capacitar a las personas por medio de planes de entrenamientos en diversas áreas, lo cual le permite al individuo adquirir habilidades, conocer y profundizar en el área de trabajo, brindándole nuevas herramientas y formas de optimizar trabajos y productos, de tal forma que sea indispensable que las asociaciones puedan brindar la opción al indígena de desarrollarse como individuo y como ser humano, en donde puedan poner en práctica las habilidades y de esta forma incrementar los conocimientos que contribuyan a los propósitos de la asociación.

4.4.1. Hitos claves para la implementación del modelo

Para el cumplimiento del modelo de capacitación se tiene en cuenta las mejoras propuestas para la asociación, la documentación adquirida de procedimientos y funciones en la misma.

Inicialmente, se busca arrancar el proyecto de intervención con las comunidades de indígenas **productores** denominada Camarones II de Riohacha la Guajira, a partir del trabajo personal de cultivos natos de la región en un terreno propio de 24 m2 de ancho y 23 m2 de largo, con pruebas de cultivos de seis meses promedio, dentro de los que se encuentran maíz, yuca, caña, frijol guajiro, jamanare, cacao, entre otros. (Ver anexo F).

Es importante señalar que los cultivos de tomate y patilla no dieron resultado, por tanto, los indígenas desistieron de su cultivo.

Camarones II es un corregimiento y una comunidad ubicada a 17 km al sur de la ciudad de Riohacha, municipio al que pertenece; en el departamento de La Guajira, al norte de Colombia. Se aleja a 2 km de la costa del mar Caribe donde se encuentran las llamadas bocas de Camarones. Su población la constituye la mezcla entre indígenas wayúus y afrocolombianos, aunque alrededor de la localidad, también se encuentran comunidades indígenas que conservan de forma arraigada sus tradiciones ancestrales. A parte del turismo, en el Corregimiento de Camarones se desarrolla la ganadería intensiva de bovinos y chivos, la agricultura en baja producción de especies nativas como la yuca, auyama, patilla (o sandía), maíz entre otros. A 8km al norte de la localidad se encuentra una finca acuícola de cultivo de camarón, aunque está paralizada, al parecer volvería a funcionar en algunos meses, al ser comprada por una empresa española

.La pesca es una de las principales actividades económicas del Corregimiento, siendo la del camarón, la más abundante y rentable para los pescadores. (Municipio de Riohacha - Guajira, 2002)

Se debe realizar un proceso de inducción frente al tema de la siembra tecnificada de los cultivos, para que de esta forma los indígenas se relaciones con los procesos productivos que no conocían y los procedimientos concernientes a su trabajo, logrando adquirir las habilidades administrativas para tener un buen manejo de las actividades, así mismo se tiene en cuenta las labores realizadas en cada actividad y los riesgos que se pueden tener en cada situación específica de acuerdo a la actividad realizada.

Esto genera un proceso de sensibilización a una mejora de forma continua y paulatina, teniendo en cuenta como un proceso inicial previo a la implementación de las mejoras realizar a nivel general, con el fin de dar solución a los problemas identificados.

4.5. Conclusiones y Recomendaciones

Con el presente documento se buscó establecer una aproximación territorial desde lo local como un ejercicio empresarial de Comercio justo en el corregimiento camarones II de Riohacha – Guajira, como perspectiva administrativa que planifique la función de un plan de negocios enfocado en cultivos tradicionales como el maíz, la yuca, el frijol, entre otros, a partir de la organización de asociaciones de indígenas productivos, con el soporte administrativo de una cadena de valor, liderazgo, demanda, calidad, valor agregado y rentabilidad.

Debido a que el canvas es una herramienta metodológica que permite la formación de asociaciones o alianzas estratégicas entre empresas con quienes se pueden crear intereses en común. Teniendo así un equipo conformado por proveedores, con quienes se establecen acuerdos comerciales para garantizar precios, disponibilidad y calidad de las materias primas de acuerdo a especificaciones técnicas establecidas.

Al finalizar este trabajo de investigación se logró soportar las bases de un programa de capacitación organizado que permita un correcto desarrollo en la gestión, coordinación y evaluación general del proceso de capacitación de los indígenas

productivos de la región, así como también contar con una guía de competencias y habilidades que permitieron determinar el personal clave dentro de las asociaciones.

Los indígenas productores de la región nunca han accedido a programas de capacitación en lo que tiene que ver con el mercado justo e inclusivo, solamente han detectado el uso de charlas y conferencias, pero no se ha implementado como tal un programa de capacitación consiente del tema.

Se propuso un programa el cual permite aumentar la productividad y el desarrollo humano de los indígenas basado en el mejoramiento continuo mediante el uso de las etapas de: diagnostico, planeación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento de los planes de intervención.

Es necesario que para realizar el programa de capacitación se cuente con personas idóneas y cualificadas que permitan obtener un incremento en la productividad de los indígenas de la región, lo cual se puede sustentar en el proceso evaluativo de antes y después de la implementación del programa.

Bibliografía

Aguilar, I. (2008). *Principios de desarrollo económico.* Bogotá : Universidad Sergio Arboleda.

Alavi, M. (2000). Managing Organizational Knowledge. *Zmud (ed.) Framing the Domains of IT Management* .

Alcaldía de Rioacha. (2012). *Plan de desarrollo 2012-2015.* Rioacha, Guajira.

Alcaldía de Riohacha. (21 de 05 de 2017). *Sitio Oficial de Riohacha en La Guajira*. Obtenido de http://www.riohacha-laguajira.gov.co/informacion_general.shtml

Alonso-Arévalo, J., & Martín Cerro, S. (2000). Benchmarking : una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. *Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León (3as : 2000 : Burgos)*.

Andersen, A. (1999). *El Management en el siglo XXI.* Buenos Aires : Granica.

Antún Callaba, J. P., & Ojeda Toche, L. (2004). "BENCHMARKING" DE PROCESOS LOGÍSTICOS . *Ingeniería. Investigación y Tecnología, enero-marzo, año/vol. V, número 001 Universidad Nacional Autónoma de México* , 59-76.

Arrieta Posada, J. G., Botero Herrera, V. E., & Jimena, R. M. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad

de Medellín, Colombia. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science v.15 n.28 Lima jun. 2010*, 141-170.

Ávila, A. F., & Torres, C. (2014). *Departamento de La Guajira.* Fundación Paz y Reconciliación.

Baron, O. (2014). Negocios Incluyentes: un nuevo orden mundial. México: U-erre.

Bonet, J. (2017). *La mortalidad y desnutrición infantil en La Guajira.* Bogotá : Banco de la República de Colombia.

Bueno, E. (1998-1999). Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín del Club Intelect, nº 1*, 2-3.

Bustamante, C. E., & Muñoz, Y. (2016). Propuesta de Negocio Inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sacha inchi en el Bajo Cauca Antioqueño. *Equidad & Desarrollo, (27)*, 125-147.

Cámara de Comercio de La Guajira. (2014). *Informe socioeconómico departamento de La Guajira.* Riohacha, La Guajira: Dirección de planeación y desarrollo.

Cámara de Comercio de La Guajira. (2016). *Informe Socioeconómico La Guajira.*

Cámara de Comercio de La Guajira. (2017). *Informe económico 2016 Departamento de La Guajira.* Riohacha.

Cardona, A. (Septiembre de 12 de 2017). *La Guajira lidera censo en Ganado ovino y caprino.* Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de Agronegocios:

https://www.agronegocios.co/ganaderia/la-guajira-lidera-censo-en-ganado-ovino-y-caprino-2622943

Cardozo, C. &. (2011). Producción Colombiana de Frutas y Hortalizas Etapa de 1987-1997. *Electiva Profesional I, Poscosecha I*. Pamplona, Universidad de Pamplona, Colombia: Facultad de Ingenierías y Arquitectura.

Cáritas. (2012). *Cáritas y el comercio justo desde un modelo de economía solidaria.* Madrid: Cáritas Española Editores.

Celeita, O. E. (2012). *Prácticas de Comercio Justo en Colombia y programas de inclusión que permiten el desarrollo económico, social y ambiental en el sector rural en el municipio de Tibasosa Departamento de Boyacá. Estudio de Caso Agrosolidaria Confederación Colombia.* Bogotá : Universidad de San Buenaventura.

Cepal. (2015). *Departamento de La Guajira. Perfil sociodemográfico básico.* Cepal.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008). Los negocios Inclusivos en Colombia. *Alianza para los negocios inclusivos*. Bogotá: Zett Comunicadores S.A.

Cordero, C. (2012). Defina su negocio en nueve pasos con el Modelo Canvas. *El Financiero*, 1-4.

DANE. (2010). - *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005- 2020.* Bogotá.

DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario.* Bogotá: DANE.

DANE. (11 de Noviembre de 2015). *Censo Nacional Agropecuario.* Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de Décimo segunda entrega de resultados 2014 - cifras preliminares: https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/Boletin%20tecnico-24Nov.pdf

DANE. (2016). *Informe de Gestión del Sector Estadístico.* Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/rendicion_cuentas/informe_gestion_sector_estadistico_DANE_2015-2016.pdf

Daza Villa, V. (2008). La ciudad portuaria de Riohacha. *Credencial Historia No. 22*.

Defensoría del Pueblo Colombia. (2014). *Crisis humanitaria en La Guajira.* Bogotá.

Emaus Fundación Social. (2010). *El ABC del Comercio Justo.* Madrid: Ministerio de asuntos exteriores y cooperación .

FAO. (2012). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación.* Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de Invertir en l agricultura para construir un futuro mejor: http://www.fao.org/3/a-i3028s.pdf

Gobernación de La Guajira. (2015). *Plan de Desarrollo.* Riohacha.

http://regioncaribe1.blogspot.com.co/p/ubicacion-general-y-poblacion.html. (Marzo de 2013).

Krugman, P. (2013). *Fundamentos de economía* .

Lahaba, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED 9 (2):1*, 21-86.

Lasaletta, L. &. (2005). Abandono e intensificación: de los paisajes culturales a la industialización agrícola - Paisajes Agrícolas. *Globalízate (Conocer, transmitir, actuar)*, 3.

Laurent, E. (2006). El Comercio Justo como estrategia para el desarrollo sustentable de las comunidades de pequeños productores de café en Chiapas y Oaxaca. . Chiapas, México: Universidad Autónoma del Estado de México .

Lizarralde, R. (Noviembre de 2013). *Dirección de cadenas productivas* -. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de Cadena Agroalimentaria de Las Hortalizas: https://sioc.minagricultura.gov.co/Hortalizas/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202013%20Noviembre.pdf

Mejía Mojica, C. M. (2014). Negocios inclusivos como estrategia de responsabilidad social empresarial para la inclusión laboral de los desplazados en el Magdalena. *Revista VERBUM • Vol. 9 No. 9*, 77-94.

Minagricultura. (2014). *Nombre de la Cadena o producuto.* Bogotá: Minagricultura.

Minagricultura. (12 de Octubre de 2015). "Censo agropecuario es una herramienta y un tesoro en informaicón para construir políticas públicas para la ruralidad. *DANE presento resultados del 3er Censo Nacional Agropecuario*. Bogotá, Colombia.

Minagricultura, et. al. (2014). *Uso, cobertura y tenencia del suelo.* Recuperado el 6 de Febrero de 2018, de Tercer Censo Nacional Agropecuariio: https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-1-Uso-del-suelo/1-Presentacion.pdf

Minambiente. (2018). *Sistema de Informaciónn Ambiental de Colombia*. Recuperado el 6 de Febrero de 2018, de Monitoreo de la superficie cubierta por bosque natural: http://www.siac.gov.co/monitoreosuperficiebosques

Ministerio de Trabajo. (2011). *Diagnóstico Riohacha.* Bogotá: Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el Ámbito Regional y Local.

Municipio de Riohacha - Guajira. (2002). *Plan de Ordenamiento Territoial del Municipio de Riohacha - Guajira.* Riohacha - Guajira: Departamento Administrativo de Planeación Municipal.

Palabra Guajira. (2012). *'ENCUENTRO DE VISIONES SOBRE BIENESTAR DE LAS COMUNIDADES E INSTITUCIONES DE LA ALTA GUAJIRA'-VIAJE*.

Perfetti, C. (2003). *Monitoreo de Mercados - Mercado Nacional de Frutas y Hortalizas.* Bogotá: Corporación Colombia Internacional.

Pineda, M. A. (2014). *Negocios Inclusivos y REDD+ en Colombia.* Bogotá: Universidad Politécnico Grancolombiano.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos.* México: Mc Graw - Hill.

PNUD. (2015). *Estrategia territorial para la gestión equittiva y sostenible del sector de Hidrocarburos.* Bogotá, Colombia: ONU.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* España: Ediciones Deusto.

Procuraduría General de la Nación . (2016). *La Guajira: Pueblo Wayúu, con hambre de dignidad, sed de justicia y otras necesidades insatisfechas.* Bogotá.

Ramírez, M. (29 de Junio de 2015). Los problemas de Fondo de La Guajira. *Las dos Orillas*.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* . Madrid (España): Real Academia ESpañola.

Salazar, J. M. (2007). Valoración crítica de los modelos de Gestión del Conocimiento. *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos* (págs. Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4, pág. 50). Madrid: Carmelo Mercado Idoeta.

Santillán, M. M. (2009). *Grado de avance de las metas de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo relacionadas a la salud en América Latina y el*

Caribe, Seminario regional "Avances y acciones clave para la implementación del Programa de Acción de El Cairo. Santiago: CEPAL y UNFPA.

Secretaría de Desarrollo Social y Educación de La Guajira. (2012). *Plan territorial de formación docente de Riohacha 2012-2015.* Riohacha: Alcaldía de Riohacha.

Sistema Nacional de Información Cultural. (2015). Obtenido de http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SEC

SNV and World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2008). Inclusive Business profitable business for successful development. Quito.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Informe de Gestión Septiembre de 2011-2012.* Bogotá: SIC.

Taveray, D. C. (2015). Una revisión teórica del comercio justo y su aplicabilidd en el caso colombiano. Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana: Programa de Ciuencias Políticas.

Torres, R., Sánchez, L., & Alarcón, H. (2008). Comercio Justo. Una alternativa de desarrollo para los pequeños productores. *Punto de Vista*, 1-4.

Toval, H. &. (2003). Hacia una silvicultura sostenible en el trópico seco: el caso de la Finca Piedra Rala, Nicaragua. *Ecosistemas, Vol. XII No. 2, Aosociación Española de Ecología Terrestre*, 1-8.

UNICEF. (2015). *Comunidades indígenas tejedoras de vida. El cuidado Integral intercultural de la infania Wayuu.* Bogotá: UNICEF.

UPME. (2017). *Informe Departamental Minero de La Guajira.* La Guajira: Unidad de Prevención Minero Energética.

Anexos

Anexos A. Cuadro de distribución de variables para la prueba piloto.

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTAS
CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Valores	1,229,2,228,3,227,4,226,5,225,6,224,7,223,8,222,9,221,10,220,11,219,12
LIDERAZGO	Movilizar	218,13,217,14,216,15,215,16,214,17,213,18,212,19,211,20,210,21,209,22,208
	Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo	23,207,24,206,25,205,26,204,27,203,28,202,29,201,30,200,31,199,32,198,33
GESTION DEL CONOCIMIENTO	Compartir	197,34,196,35,195,36,194,37,193,38,192
	Generar	39,191,40,190,41,189,42,188,43,187,44,186,45,185,46
COMPETENCIA	Flexibilidad y Orientación al Cambio	184,47,183,48,182,49,181,50,180,51,179,52,178,53,177,54,176,55,175,56,174,57,173,58,172,59 121,110,120,111,119,112,118,113,117,114,116,115
	Juicio y Decisión	171,60,170,61,169,62,168,63,167,64,166,65,165,66,164,67,163,68,162
	Orientación a Resultados	69,161,70,160,71,159,72,158,73,157,74,156,75,155,76,154,77,153,78,152,79,151,80,150,81,15081,149
	Comunicación	82,148,83,147,84,146,85,145,86,144,87,143,88,142,89,141,90,140,91,139,92,138,93,137,94
	Construcción de Redes	136,95,135,96,134,97,133,98,132,99,131,100,130,101,129,102,128,103,127,104,126,105,125,106,124,107,123,108,122,109

Anexos B. Cuestionario Prueba Piloto

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	# PREGUNTA
CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Valores	Reflexión	La alta dirección de la empresa está comprometida con los valores y el respeto de los individuos en el lugar de trabajo.	1
			Hay una relación de compañerismo y amistad entre los trabajadores.	229
			En mi vida los valores juegan un papel importante.	2
			Conozco los valores establecidos en la empresa.	228
			Respeto las ideas de mis compañeros en torno al trabajo, aún cuando no tienen la razón.	3
			Se divulgan los valores en la empresa.	227
			Para evitar la rotación y desarrollarme dentro de la empresa, prefiero ajustarme a las normas establecidas y no tratar de cambiarlas.	4
		Comprensión	Tengo interiorizado los valores establecidos en la empresa.	226
			Entiendo que la cultura organizacional, visión y valores apoyan los cambios e innovaciones organizacionales.	5
			Comprendo las transformaciones ó cambios que ocurran en la empresa.	225
			Hemos logrado un estado de conciencia entre los trabajadores.	6
			Entiendo la razón fundamental del diseño organizacional actual.	224
			Reconozco que existe un problema.	7
		Aprendizaje	Se aprovechan las lecciones aprendidas para promocionar los valores.	223
			Adaptarse a responder a las necesidades de la competencia.	8
			Supone la puesta en práctica de cualquier actividad una planeación previa.	222
			La definición del marco estratégico utiliza el conocimiento específico de clientes como un insumo.	9
			La planeación del personal se hace con un fuerte sentido de la intención estratégica.	221
			Las escogencias de diseño organizacional se hacen con un fuerte sentido de la intención estratégica.	10
		Mejoramiento Continuo	Se documentan y divulgan los logros.	220
			Se comienza a andar con base en un plan.	11
			Agrego valor al conocimiento para adaptarse y reorientar el camino.	219
			Los empleados entienden las estrategias y metas de la organización.	12

LIDERAZGO	Movilizar	Reflexión	Pienso que tengo facilidad para movilizar personal en el lugar de trabajo.	218
			Me pregunto si tengo una verdadera relación de compañerismo y amistad con los trabajadores.	13
			Estoy de acuerdo con la importancia de saber ser.	217
			Me pregunto si soy ejemplo y así puedo movilizar a los trabajadores a mi cargo.	14
			Escucho las ideas de mis compañeros en torno al trabajo.	216
			Pienso que me ajusto a las normas establecidas y no trato de cambiarlas.	15
		Comprensión	Poseo criterio para legitimar la información.	215
			Se escuchar fuentes y criterios de decisión.	16
			Se observar las actividades que se desarrollan.	214
			Diferencio entre los temperamentos y carácter de los trabajadores.	17
			Tengo la capacidad de comprender a los seres humanos.	213
			Comprendo los escenarios en que se mueve la organización	18
		Aprendizaje	En mi Area se aprovechan las lecciones aprendidas.	212
			Estoy aprendiendo a identificar estados emocionales.	19
			Aprendo a generar confianza a los trabajadores a mi cargo.	211
			Alineamiento de las estrategias corporativas.	20
			Existe en el área un Plan de contingencias para generar cambios.	210
		Mejoramiento Continuo	Tengo definidas estrategias de delegación de actividades.	21
			Tengo definidas estrategias concertadas de Seguimiento y control en las actividades bajo mi responsabilidad.	209
			Desarrollo competencias de liderazgo.	22
			Mejoro comportamientos.	208
	Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo	Reflexión	Estoy de acuerdo con el trabajo en equipo.	23
			Pienso que hay relación de compañerismo y amistad entre los trabajadores para trabajar en equipo.	207
			Me pregunto si tengo facilidad para integrarme en un equipo de trabajo.	24
			Me identifico como miembro de un equipo.	206
			Me siento motivado para trabajar en equipo.	25
			Tenemos las competencias para trabajar en equipo	205
		Comprensión	Los involucrados en mi área no se sienten parte del grupo	26
			Existe negatividad y egoísmo en el grupo	204
			Tengo la capacidad para relacionarme con los demás.	27
			Se planifica correctamente para trabajar en equipo	203
			Los miembros están motivados y son perseverantes	28
			Hay confianza en el interior del grupo	202
		Aprendizaje	El trabajo en equipo no es una herramienta es una aptitud	29
			Tenemos una visión compartida del grupo	201
			Existe una empatía para trabajar en grupo	30
			El Trabajo en equipo debe ser una expresión espontanéa en el grupo	200
			Existe una buena comunicación y clima de confianza en el grupo	31
		Mejoramiento Continuo	Aprendemos técnicas para trabajar en equipo	199
			Están definidos los roles en los equipos de trabajo	32
			Estamos aprendiendo a tener comportamientos o atributos para trabajar en equipo	198
			Están Determinados los procesos para formación de equipos de trabajo	33

GESTION DEL CONOCIMIENTO	Compartir	Reflexión	Pienso que la información la comparto parcial ó en su totalidad a mis compañeros de trabajo.	197
			Estoy de acuerdo en que la organización se incentiva la creación del conocimiento.	34
			Me pregunto si estoy realmente compartiendo la información en mi grupo de trabajo.	196
			Estoy de acuerdo que hay competencia para comparir la información.	35
			Se fomenta entre los trabajadores las buenas practicas.	195
			La organización provee los escenarios necesarios para compartir los conocimientos.	36
		Comprensión	Se comparte libremente el conocimiento.	194
			Es ventaja competitiva compartir el conocimiento	37
		Aprendizaje	Se democratiza la información	193
		Mejoramiento Continuo	Se fomentan procesos orientados a compartir valores y creencias básicas en la organización.	38
			Se incentiva a través de diferentes medios a compartir los conocimientos individuales y aprender	192
	Generar	Reflexión	Se planifica y programa actividades semanales y mensuales según objetivos	39
			Se registra información sobre el avance del plan de mantenimiento	191
			Se manejan los registros	40
			Se elaboran informes finales	190
		Comprensión	Se Interpreta y diligencian los documentos	41
		Aprendizaje	Se aprovechan las lecciones aprendidas para promocionar los valores.	189
			Se adapta a responder a las necesidades de la competencia	42
			Supone la puesta en práctica una planeación previa	188
			La definición del marco estratégico utiliza el conocimiento específico de clientes como un insumo	43
			La planeación del personal se hace con un fuerte sentido de la intención estratégica	187
			Las escogencias de diseño organizacional se hacen con un fuerte sentido de la intención estratégica	44
		Mejoramiento Continuo	Se documentan y divulgan los logros.	186
			Se comienza a andar con base en un plan.	45
			Se agrega valor al conocimiento para adaptarse y reorientar el camino.	185
			Los empleados entienden las estrategias y metas de la organización.	46

COMPETENCIA	Flexibilidad y Orientación al Cambio	Reflexión	Se recibe abiertamente la supervision de otras personas, acerca de cómo desarrollar y aplicar ideas creativas que suplan las necesidades del cliente.	184
			Se pregunta y aprende como aplicar conceptos novedosos y útiles para completar sus tareas.	47
			Constantemente busca mejorar su rendimiento y alcanzar las metas mediante variedad de metodos.	183
			Acepta la dirección de otras personas acerca de cómo puede mejorarse el trabajo.	48
		Comprensión	Genera ideas nuevas y creativas enfocadas en satifacer las necesidades del cliente.	182
			Mide, valora y asume riesgos controlados para satisfacer las necesidades del cliente.	49
			Es versátil al aplicar sus conocimientos técnicos en función de las exigencias del medio y de la necesidad del cliente.	181
			Crea soluciones innovadoras que puedan ser aplicadas por otro en pro de la satisfacion del cliente	50
			Realiza investigaciones de profundidad y de vanguardia que tienen impacto en su propio trabajo.	180
			Coopera con su equipo y es activo para generar "lluvias de ideas" encaminadas a generar soluciones o enfoques creativos.	51
			Mejora la eficiencia de su trabajo, eliminando barreras y simplificando los procesos.	179
			Toma en cuenta los errores y crea nuevas soluciones de alta calidad frente a las dificultades.	52
		Aprendizaje	Desafia y apoya a las personas de su equipo a identificar enfoques o soluciones novedosas frente a las exigencias del cliente.	178
			Genera espacios en que los recursos o tiempo organizacionales se enfoquen en crear oportunidades de negocios nuevas e innovadoras.	53
			Capitaliza las sugerencias e ideas de su equipo y crea nuevos enfoques que otorgan mayor efectividad al negocio.	177
			Genera en su equipo comportamientos de flexibilidad y creatividad y les presta apoyo aún cuando fracasan.	54
			Orienta a los miembros de su equipo para ayudarles a identificar y cambiar actitudes y comportamientos poco productivos.	176
			Estimulan a los miembros del equipo para compartir ideas que lleven al mejoramiento.	55
			enfoca la energía del equipo en procesos críticos que necesitan ser mejorados.	175
		Mejoramiento Continuo	Patrocinan individuos altamente creativos/innovadores y les brinda oportunidades visibles o retadoras del negocio.	56
			Asume riesgos de nuevos proyectos pensando en la efectividad de los mismos.	174
			Hace que la organización tome ventaja de los cambios o desarrollos dentro y fuera de su area de especialidad.	57
			Es receptivo frente a nuevas propuestas de negocios para superar las metas organizacionales.	173
			Compromete recursos encaminados a optimizar los resultados de la organización, mediante la implementación de nuevos productos o servicios.	58
			Es gestor de nuevas soluciones que optimizan el desempeño intra o inter grupos.	172
			Crea un ambiente en donde las "mejores practicas" son compartidas libremente entre los equipos a través de toda la organización.	59

COMPETENCIA	Juicio y Decisión	Reflexión	Se informa del criterio y alcance de decisiones que debe tomar en su trabajo.	171
			Comenta sus ideas con otros antes de actuar en situaciones poco familiares.	60
			Busca ayuda cuando se siente inseguro sobre una toma de decisión.	170
			Pregunta las consecuencias no obvias de las decisiones.	61
		Comprensión	Demuestra un juicio preciso en las decisiones que se toman día a día.	169
			Toma decisiones sensatas cuando es necesario, incluso cuando falta información.	62
			Usa un criterio acertado al decidir si debe actuar o escalar.	168
			Toma decisiones de manera independiente y con la información suficiente tomando acciones inmediatas particularmente bajo presión de tiempo en situaciones poco familiares.	63
			Considera el impacto de decisiones y hace acuerdos con razonamientos válidos.	167
		Aprendizaje	Delega responsabilidad a otros por hacer juicios sensatos.	64
			Asesora a su equipo y/u otros en la toma de decisiones efectivas.	166
			Realiza elecciones efectivas así no sean populares.	65
			Tiene el coraje para decirle NO al equipo o en nombre del mismo, cuando lo considera apropiado.	165
			Piensa con anticipación a las implicaciones y consecuencias de las decisiones/acciones que afectan al equipo o grupo.	66
			Considera el impacto de decisiones a corto y largo plazo.	164
		Mejoramiento Continuo	Requiere que las decisiones a nivel de organización se basen en información y razonamiento sensato.	67
			Hace a los líderes responsables para tomar decisiones hasta el nivel más apropiado.	163
			Toma decisiones difíciles de forma oportuna en situaciones que pueden afectar a la organización.	68
			Tienen en cuenta el efecto de las grandes decisiones en diferente áreas de la organización y del grupo ISA.	162
	Orientación a Resultados	Reflexión	Comprende las metas establecidas para su trabajo y su aporte al desarrollo de la UDN.	69
			Mantiene activo el interés hasta finalizar el proyecto.	161
			Cuenta con una iniciativa guiada, buscando ayuda cuando es necesario.	70
			Comunica las tareas completas y avances dentro de su asignación.	160
			Clarifica y entiende las expectativas y resultados con respecto a su rol.	71
			Acepta la responsabilidad de los resultados de su trabajo, superando las expectativas	159
			Toma responsabilidad para direccionar situaciones criticas.	72
			Supera obstáculos que interfieren con el logro de sus metas.	158
			Hace todo lo posible por cumplir metas y plazos.	73
			Persiste frente a retos difíciles para lograr los resultados.	157
			Demuestra un sentido de urgencia sobre los resultados.	74
			Demuestra altos estándares de desempeño en objetivo.	156
		Aprendizaje	Acepta la responsabilidad por los resultados y esfuerzos del grupo.	75
			Apoya e influencia a otros en la obtención de resultados y la consecución de recursos.	155
			Resuelve de manera construtiva los problemas de desempeño del equipo.	76
			Direcciona y responde por los resultados del equipo enfatizando la rentabilidad, calidad y oportunidad de los proyectos.	154
			Construye compromiso en otros para cumplir y/o superar los objetivos individuales y de equipo.	77
			Provee incentivos / reconocimientos por resultados excelentes.	153
			Promueve un sentido de urgencia en el grupo para alcanzar metas dentro del tiempo establecido.	78
		Mejoramiento Continuo	Crea un ambiente de responsabilidad para cumplir con las expectativas.	152
			Hace que los otros se responsabilicen por manejar los problemas de desempeño del grupo de trabajo.	79
			Asegura compromiso entre las deferentes áreas de la organización para apoyar las iniciativas y proyectos de la UDN.	151
			Elimina barreras que afectan o pueden afectar el desempeño organizacional.	80
			Lidera y premia esfuerzos que incrementen la productividad la productividad, rentabilidad y crecimiento de la UDN.	150
			Comunica los indicadores mínimos vitales de desempeño para medir resultados integrales de negocio.	81
			Direcciona la implementación de sistemas de reconocimiento y consecuencia para los empleados, basado en contribución y en el logro de las metas organizacionales.	149

COMPETENCIA	Comunicación	Reflexión	Busca aclaraciones cuando la instrucción es vaga o cuando hace falta mayor informacion.	82
			Denota interes y escucha atentamente a los demas.	148
			Busca asesoría acerca de metodología efectivas para comunicarse con los demás.	83
			Reporta a los demás los desarrollos y avances en su trabajo.	147
			Muestra disposición para expresar opiniones construtivas y relevantes.	84
		Comprensión	Da respuestas abiertas y claras a los demás.	146
			Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones y compartiendo información crítica para el logro de objetivos.	85
			Se asegura que los demás entiendan sus mensajes a cabalidad.	145
			toma en consideración las prioridades de la organización al realizar negociaciones en su trabajo.	86
			Plantea su punto de vista, incluso si difiere de la opinión de los demás.	144
		Aprendizaje	Plantea su punto de vista, incluso si difiere de la opinión de los demás.	87
			Prestas apoyo a los demás para dar estructura a sus mensajes y presentarlos efectivamente.	143
			Se encarga proactivamente de conflictos y desacuerdos que afectan la efectividad del equipo.	88
			Elimina barreras de comunicación entre las personas.	142
			Impulsa la participación de todos los miembros del equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones.	89
			Es proactivo al comunicar al equipo los desarrollos que afectan sus prioridades y metas.	141
			Respeta y valora los diferentes aportes y contribuciones de los demás.	90
		Mejoramiento Continuo	Asegura que la visión, misión y objetivos del negocio sean transmitidos con claridad.	140
			Apoya múltiples canales de comunicación que involucran a toda la organización.	91
			Ajusta a la audiencia sus mensajes en cuanto a contenido y forma de presentación.	139
			Hace frente a comunicaciones dificiles o incómodas.	92
			Se muestra receptivo y abierto a discutir iniciativas organizacionales de gran magnitud.	138
			Logran que sus puntos de vista sean tomados en consideración a través de toda la organización.	93
			Genera un ambiente propicio para el diálogo constructivo dentro de la empresa.	137
			Promueve el intercambio activos de opiniones a través de toda la organización.	94
	Construcción de Redes	Reflexión	Busca una guía para establecer contactos técnicos y de negocios dentro y fuera de la compañía.	136
			Participa activamente en las actividades y proyectos del equipo.	95
			Desarrolla una relación de trabajo con sus colegas y jefes.	135
			Acepta entrenamiento en las habilidades interpersonales que ayudan a construir relaciones productivas.	96
			Trabaja para ganarse la confianza y el respeto del equipo siguiendo las tareas asignadas.	134
			Evita los comportamientos que pueden perjudiciar el espiritu del trabajo en equipo.	97
			Contribuye al éxito del equipo logrando las tareas asignadas bajo una supervisión.	133
		Comprensión	Busca y utiliza contactos técnicos y del negocio para cumplir las responsabilidades del trabajo.	98
			Realiza acuerdos y compromisos efectivamente con las personas para poder completar su trabajo.	132
			Interactúa efectivamente con las personas para lograr sus objetivos.	99
			Ajusta su enfoque interpersonal para adaptarse al estilo/necesidades de otros.	131
			Construye relaciones de trabajo efectivas con personas dentro y fuera de la organización o con cliente.	100
			Apoya las decisiones del equipo una vez son tomadas, aun si no esta de acuerdo con ellas.	130
			Promueve un espiritu de cooperación y trabajo en equipo.	101
			Construye confianza con otros, actuando de manera consistente con los valores y expectativas de otros.	129
			Tiene en cuenta como sus acciones o comportamientos individuales afectan al equipo.	102
		Aprendizaje	Mantiene una amplia y efectiva red con relaciones internas y externas.	128
			Ayuda a otros a desarrollar una amplia red de relaciones de trabajo.	103
			Crea un ambiente de unidad que refuerza la necesidad de construir y mantener relaciones de trabajo sólidas.	127
			Ayuda a los miembros del equipo a utilizar las habilidades interpersonales necesarias para trabajar con otros efectivamente.	104
			Fomenta la construcción de relacines efectivas con personas de otro equipo.	126
			Entrena a otros en habilidades de trabajo en equipo.	105
			Facilita la solución de conflictos y los desacuerdos que afectan la efectividad del equipo.	125
			Facilita un clima de confianza y respeto entre miembros del equipo.	106
		Mejoramiento Continuo	Mantiene y utiliza las relaciones fuera de la compañía a través de las cuales puede generar recursos o información.	124
			Comparte generosamente su extensa red de contactos interna/externa para cumplir metas organizacionales.	107
			Construye y/o apoya mutuamente relaciones benéficas con organizaciones, asociaciones, profesionales y contactos de la comunidad.	123
			Fomenta redes de trabajos con otros lideres de la organización creando sistemas y procesos que permiten la integración entre las áreas.	108
			Resuelve efectivamente los asuntos que delimitan los departamentos y funciones.	122
			Fomenta un ambienta de trabajo donde la confianza es considerada como factor clave en la construcción de relaciones a largo plazo.	109
	Flexibilidad y Orientación al Cambio	Reflexión	Considera que el diseño organizacional es flexible	121
			Cuando las discusiones estratégicas se presentan, el diseño organizacional es considerado uno de sus elementos criticos a analizar	110
			El modelo actual permite entender la alineación de los componentes de la organización con la estrategia.	120
			La organización proporciona mecanismos para facilitar los movimientos de personal entre áreas	111
			La organización proporciona mecanismos para facilitar los movimientos de personal trascendiendo las fronteras geográficasLa organización proporciona mecanismos para facilitar los movimientos de personal trascendiendo las fronteras geográficas	119
			Los empleados saben trabajar en equipo.	112
		Comprensión	Los empleados facilitan los movimientos de personal trascendiendo las fronteras geográficas	118
			Los empleados aceptan con facilidad los cambios en roles y responsabilidades.	113
		Aprendizaje	Los empleados opinan que la compañía es un lugar agradable para trabajar.	117
			Las relaciones entre las áreas organizacionales son definidas activamente	114
		Mejoramiento Continuo	Los profesionales cumplen las metas definidas	116
			Las medidas de desempeño y retroalimentaciones le permiten a los empleados medir su desempeño frente a estándares internos y externos	115

GESTION DEL CONOCIMIENTO	Compartir	Reflexión	Pienso que la información la comparto parcial ó en su totalidad a mis compañeros de trabajo.	197
			Estoy de acuerdo en que la organización se incentiva la creación del conocimiento.	34
			Me pregunto si estoy realmente compartiendo la información en mi grupo de trabajo.	196
			Estoy de acuerdo que hay competencia para comparir la información.	35
			Se fomenta entre los trabajadores las buenas practicas.	195
			La organización provee los escenarios necesarios para compartir los conocimientos.	36
		Comprensión	Se comparte libremente el conocimiento.	194
			Es ventaja competitiva compartir el conocimiento	37
		Aprendizaje	Se democratiza la información	193
		Mejoramiento Continuo	Se fomentan procesos orientados a compartir valores y creencias básicas en la organización.	38
			Se incentiva a través de diferentes medios a compartir los conocimientos individuales y aprender	192
	Generar	Reflexión	Se planifica y programa actividades semanales y mensuales según objetivos	39
			Se registra información sobre el avance del plan de mantenimiento	191
			Se manejan los registros	40
			Se elaboran informes finales	190
		Comprensión	Se Interpreta y diligencian los documentos	41
		Aprendizaje	Se aprovechan las lecciones aprendidas para promocionar los valores.	189
			Se adapta a responder a las necesidades de la competencia	42
			Supone la puesta en práctica una planeación previa	188
			La definición del marco estratégico utiliza el conocimiento específico de clientes como un insumo	43
			La planeación del personal se hace con un fuerte sentido de la intención estratégica	187
			Las escogencias de diseño organizacional se hacen con un fuerte sentido de la intención estratégica	44
		Mejoramiento Continuo	Se documentan y divulgan los logros.	186
			Se comienza a andar con base en un plan.	45
			Se agrega valor al conocimiento para adaptarse y reorientar el camino.	185
			Los empleados entienden las estrategias y metas de la organización.	46

Anexos C. Cuadro de preguntas finales encuesta.

CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Valores	1.La alta dirección de la empresa está comprometida con los valores y el respeto de los individuos en el lugar de 2.En mi vida los valores juegan un papel importante. 3.Respeto las ideas de mis compañeros en torno al trabajo, aún cuando no tienen la razón. 4.Para evitar la rotación y desarrollarme dentro de la empresa, prefiero ajustarme a las normas establecidas y no 5.Entiendo que la cultura organizacional, visión y valores apoyan los cambios e innovaciones organizacionales. 6.Hemos logrado un estado de conciencia entre los trabajadores. 9.La definición del marco estratégico utiliza el conocimiento específico de clientes como un insumo. 10.Las escogencias de diseño organizacional se hacen con un fuerte sentido de la intención estratégica.
LIDERAZGO	Movilizar	13.Me pregunto si tengo una verdadera relación de compañerismo y amistad con los trabajadores. 14.Me pregunto si soy ejemplo y así puedo movilizar a los trabajadores a mi cargo. 15.Pienso que me ajusto a las normas establecidas y no trato de cambiarlas. 16.Se escuchar fuentes y criterios de decisión. 18.Comprendo los escenarios en que se mueve la organización. 22.Desarrollo competencias de liderazgo. 209.Tengo definidas estrategias concertadas de Seguimiento y control en las actividades bajo mi responsabilidad.
	Construcción de Relaciones y Trabajo en Equipo	23.Estoy de acuerdo con el trabajo en equipo. 25.Me siento motivado para trabajar en equipo. 26.Los involucrados en mi área no se sienten parte del grupo 27.Tengo la capacidad para relacionarme con los demás. 28.Los miembros de mi equipo están motivados y son perseverantes 29.El trabajo en equipo no es una herramienta es una aptitud 32.Están definidos los roles en los equipos de trabajo 198.Estamos aprendiendo a tener comportamientos o atributos para trabajar en equipo 199.Aprendemos técnicas para trabajar en equipo 203.Se planifica correctamente para trabajar en equipo 204.Existe negatividad y egoísmo en el grupo 207.Pienso que hay relación de compañerismo y amistad entre los trabajadores para trabajar en equipo.

GESTION DEL CONOCIMIENTO	Compartir	34.Estoy de acuerdo en que la organización se incentiva la creación del conocimiento. 35.Estoy de acuerdo que hay competencia para comparir la información. 37.Es ventaja competitiva compartir el conocimiento 38.Se fomentan procesos orientados a compartir valores y creencias básicas en la organización. 196.Comparto realmente la información en mi grupo de trabajo. 197.Comparto la información de manera parcial a mis compañeros de trabajo.
	Generar	39.Se planifica y programa actividades semanales y mensuales según objetivos 40.Se manejan los registros 41.Se Interpreta y diligencian los documentos 190.Se elaboran informes finales 191.Se registra información sobre el avance del plan de mantenimiento

COMPETENCIA	Flexibilidad y Orientación al Cambio	47.Reporta a los demás los desarrollos y avances en su trabajo. 48.Acepta la dirección de otras personas acerca de cómo puede mejorarse el trabajo. 49.Mide, valora y asume riesgos controlados para satisfacer las necesidades del cliente. 50.Crea soluciones innovadoras que puedan ser aplicadas por otro en pro de la satisfacion del cliente. 51.Coopera con su equipo y es activo para generar "lluvias de ideas" encaminadas a generar soluciones o enfoques creativos. 53.Genera espacios en que los recursos o tiempo organizacionales se enfoquen en crear oportunidades de negocios nuevas e innovadoras. 55.Estimulan a los miembros del equipo para compartir ideas que lleven al mejoramiento. 57.Hace que la organización tome ventaja de los cambios o desarrollos dentro y fuera de su area de especialidad. 58.Compromete recursos encaminados a optimizar los resultados de la organización, mediante la implementación de nuevos productos o servicios. 177.Capitaliza las sugerencias e ideas de su equipo y crea nuevos enfoques que otorgan mayor efectividad al negocio. 179.Mejora la eficiencia de su trabajo, eliminando barreras y simplificando los procesos. 110.Cuando las discusiones estratégicas se presentan, el diseño organizacional es considerado uno de sus elementos criticos a analizar 111.La organización proporciona mecanismos para facilitar los movimientos de personal entre áreas 112.Los empleados saben trabajar en equipo. 113.Los empleados aceptan con facilidad los cambios en roles y responsabilidades. 115.Las medidas de desempeño y retroalimentaciones le permiten a los empleados medir su desempeño frente a estándares internos y externos 119.La organización proporciona mecanismos para facilitar los movimientos de personal trascendiendo las fronteras geográficas

COMPETENCIA	Juicio y Decisión	60.Comenta sus ideas con otros antes de actuar en situaciones poco familiares. 61.Pregunta las consecuencias no obvias de las decisiones. 62.Toma decisiones sensatas cuando es necesario, incluso cuando falta información. 64.Delega responsabilidad a otros por hacer juicios sensatos. 66.Piensa con anticipación a las implicaciones y consecuencias de las decisiones/acciones que afectan al equipo o grupo. 67.Requiere que las decisiones a nivel de organización se basen en información y razonamiento sensato. 162.Tienen en cuenta el efecto de las grandes decisiones en diferente áreas de la organización y del grupo ISA. 166.Asesora a su equipo y/u otros en la toma de decisiones efectivas. 170.Busca ayuda cuando se siente inseguro sobre una toma de decisión. 171.Se informa del criterio y alcance de decisiones que debe tomar en su trabajo.
	Orientación a Resultados	69.Comprende las metas establecidas para su trabajo y su aporte al desarrollo de la UDN. 70.Cuenta con una iniciativa guiada, buscando ayuda cuando es necesario. 71.Clarifica y entiende las expectativas y resultados con respecto a su rol. 74.Demuestra un sentido de urgencia sobre los resultados. 76.Resuelve de manera construtiva los problemas de desempeño del equipo. 77.Construye compromiso en otros para cumplir y/o superar los objetivos individuales y de equipo. 149.Direcciona la implementación de sistemas de reconocimiento y consecuencia para los empleados, basado en contribución y en el logro de las metas organizacionales. 154.Direcciona y responde por los resultados del equipo enfatizando la rentabilidad, calidad y oportunidad de los proyectos.

COMPETENCIA	Juicio y Decisión	60.Comenta sus ideas con otros antes de actuar en situaciones poco familiares. 61.Pregunta las consecuencias no obvias de las decisiones. 62.Toma decisiones sensatas cuando es necesario, incluso cuando falta información. 64.Delega responsabilidad a otros por hacer juicios sensatos. 66.Piensa con anticipación a las implicaciones y consecuencias de las decisiones/acciones que afectan al equipo o grupo. 67.Requiere que las decisiones a nivel de organización se basen en información y razonamiento sensato. 162.Tienen en cuenta el efecto de las grandes decisiones en diferente áreas de la organización y del grupo ISA. 166.Asesora a su equipo y/u otros en la toma de decisiones efectivas. 170.Busca ayuda cuando se siente inseguro sobre una toma de decisión. 171.Se informa del criterio y alcance de decisiones que debe tomar en su trabajo.
	Orientación a Resultados	69.Comprende las metas establecidas para su trabajo y su aporte al desarrollo de la UDN. 70.Cuenta con una iniciativa guiada, buscando ayuda cuando es necesario. 71.Clarifica y entiende las expectativas y resultados con respecto a su rol. 74.Demuestra un sentido de urgencia sobre los resultados. 76.Resuelve de manera construtiva los problemas de desempeño del equipo. 77.Construye compromiso en otros para cumplir y/o superar los objetivos individuales y de equipo. 149.Direcciona la implementación de sistemas de reconocimiento y consecuencia para los empleados, basado en contribución y en el logro de las metas organizacionales. 154.Direcciona y responde por los resultados del equipo enfatizando la rentabilidad, calidad y oportunidad de los proyectos.

COMPETENCIA	Juicio y Decisión	60.Comenta sus ideas con otros antes de actuar en situaciones poco familiares. 61.Pregunta las consecuencias no obvias de las decisiones. 62.Toma decisiones sensatas cuando es necesario, incluso cuando falta información. 64.Delega responsabilidad a otros por hacer juicios sensatos. 66.Piensa con anticipación a las implicaciones y consecuencias de las decisiones/acciones que afectan al equipo o grupo. 67.Requiere que las decisiones a nivel de organización se basen en información y razonamiento sensato. 162.Tienen en cuenta el efecto de las grandes decisiones en diferente áreas de la organización y del grupo ISA. 166.Asesora a su equipo y/u otros en la toma de decisiones efectivas. 170.Busca ayuda cuando se siente inseguro sobre una toma de decisión. 171.Se informa del criterio y alcance de decisiones que debe tomar en su trabajo.
	Orientación a Resultados	69.Comprende las metas establecidas para su trabajo y su aporte al desarrollo de la UDN. 70.Cuenta con una iniciativa guiada, buscando ayuda cuando es necesario. 71.Clarifica y entiende las expectativas y resultados con respecto a su rol. 74.Demuestra un sentido de urgencia sobre los resultados. 76.Resuelve de manera construtiva los problemas de desempeño del equipo. 77.Construye compromiso en otros para cumplir y/o superar los objetivos individuales y de equipo. 149.Direcciona la implementación de sistemas de reconocimiento y consecuencia para los empleados, basado en contribución y en el logro de las metas organizacionales. 154.Direcciona y responde por los resultados del equipo enfatizando la rentabilidad, calidad y oportunidad de los proyectos.

COMPETENCIA	Juicio y Decisión	60.Comenta sus ideas con otros antes de actuar en situaciones poco familiares. 61.Pregunta las consecuencias no obvias de las decisiones. 62.Toma decisiones sensatas cuando es necesario, incluso cuando falta información. 64.Delega responsabilidad a otros por hacer juicios sensatos. 66.Piensa con anticipación a las implicaciones y consecuencias de las decisiones/acciones que afectan al equipo o grupo. 67.Requiere que las decisiones a nivel de organización se basen en información y razonamiento sensato. 162.Tienen en cuenta el efecto de las grandes decisiones en diferente áreas de la organización y del grupo ISA. 166.Asesora a su equipo y/u otros en la toma de decisiones efectivas. 170.Busca ayuda cuando se siente inseguro sobre una toma de decisión. 171.Se informa del criterio y alcance de decisiones que debe tomar en su trabajo.
	Orientación a Resultados	69.Comprende las metas establecidas para su trabajo y su aporte al desarrollo de la UDN. 70.Cuenta con una iniciativa guiada, buscando ayuda cuando es necesario. 71.Clarifica y entiende las expectativas y resultados con respecto a su rol. 74.Demuestra un sentido de urgencia sobre los resultados. 76.Resuelve de manera construtiva los problemas de desempeño del equipo. 77.Construye compromiso en otros para cumplir y/o superar los objetivos individuales y de equipo. 149.Direcciona la implementación de sistemas de reconocimiento y consecuencia para los empleados, basado en contribución y en el logro de las metas organizacionales. 154.Direcciona y responde por los resultados del equipo enfatizando la rentabilidad, calidad y oportunidad de los proyectos.

COMPETENCIA	Comunicación	82.Busca aclaraciones cuando la instrucción es vaga o cuando hace falta mayor informacion. 83.Busca asesoría acerca de metodología efectivas para comunicarse con los demás. 85.Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones y compartiendo información crítica para el logro de objetivos. 86.toma en consideración las prioridades de la organización al realizar negociaciones en su trabajo. 88.Se encarga proactivamente de conflictos y desacuerdos que afectan la efectividad del equipo. 91.Apoya múltiples canales de comunicación que involucran a toda la organización. 93.Logran que sus puntos de vista sean tomados en consideración a través de toda la organización.
	Construcción de Redes	95.Participa activamente en las actividades y proyectos del equipo. 97.Evita los comportamientos que pueden perjudiciar el espiritu del trabajo en equipo. 99.Interactúa efectivamente con las personas para lograr sus objetivos. 101.Promueve un espiritu de cooperación y trabajo en equipo. 103.Ayuda a otros a desarrollar una amplia red de relaciones de trabajo. 106.Facilita un clima de confianza y respeto entre miembros del equipo. 107.Comparte generosamente su extensa red de contactos interna/externa para cumplir metas organizacionales. 122.Resuelve efectivamente los asuntos que delimitan los departamentos y funciones. 123.Construye y/o apoya mutuamente relaciones benéficas con organizaciones, asociaciones, profesionales y contactos de la comunidad. 124.Mantiene y utiliza las relaciones fuera de la compañía a través de las cuales puede generar recursos o información. 126.Fomenta la construcción de relaciones efectivas con personas de otro equipo. 129.Construye confianza con otros, actuando de manera consistente con los valores y expectativas de otros. 130.Apoya las decisiones del equipo una vez son tomadas, aun si no esta de acuerdo con ellas. 131.Ajusta su enfoque interpersonal para adaptarse al estilo/necesidades de los otros.

Anexos D. Formato Entrevista

Instrumento Entrevista Comercialización productos agrícolas en las comunidades indígenas del municipio de Riohacha, la Guajira.

1. Numero de ganadería (bovina y Chivos) que posee en la finca

a) menos de 10

b) 11-20

c) 21-30

d) 31-40

e) más de 41

2. Usted se dedica a:

a) cría de Ganadería de Bovinos y chivos

b) producción de Yuca

c) producción de Auyama

d) producción de Patilla (sandia)

e) producción de Maíz

f) producción de Camarón

g) producción de Langosta

h) elaboración de Productos artesanales

3) Grado de tecnificación de cultivos

a) alto

b) medio

c) bajo

4) Producción en forma limpia y ecológica con manejo seguro y responsable

a) si

b) no

5) mano de obra en las actividades agrícolas

a) familiar

b) no calificada

c) calificada

6) Conocimiento de mercado en cuanto al producto

a) si

b) no

7) Venta de productos

a) intermediario

b) fama

c) industria

d) industria propia

e) mercado

f) consumo propio

¡Gracias por su colaboración!

Anexos E. Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave

- Proveedores de alimentos y abono para la parte de agricultura y crianza de animales.

- Mercados y tiendas clave

- Compradores al por mayor

- Compradores de productos artesanales

- Turistas</td>
<td>Actividades Clave

- Manejo y cuidado de la tierra, procesos de agricultura biosaludable

- Manejo de BPA, utilización de aguas limpias para el cultivo y manejo de animales

- Proceso de producción de artesanías de las comunidades indígenas

- Manejo de criaderos de mariscos</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

- Servicio orientado a impulsar la mano de obra regional, sin utilizar contaminantes ni conservantes en los productos agrícolas, apoyando a las comunidades indígenas de la guajira.

- Impulsar la venta y comercialización de artesanías, en el resto del país, para que consuman productos regionales, calidad garantizada</td>
<td>Relación con los clientes

- Trato personalizado y especial para cada cliente

- Calidad garantizada

- Precios accesibles en cuanto a la calidad y prestación del producto o servicio</td>
<td rowspan="2">Segmento de clientes

- Toda persona que pueda consumir, carne animal, mariscos, y productos agrícolas, como mazorca, yuca, zanahoria, tomate, entre otros.

- Niños, jóvenes, adultos y adulto mayor que esté interesado en comprar productos artesanales de la región</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave

- Hilos y telas de calidad, madera

- Alimento y tierras fértiles para realizar</td>
<td>Canales

- Voz a voz

- Redes sociales

- Publicidad

- Acercamiento con los clientes</td>
</tr>
</table>

	procesos de agricultura - Espacio de aguas tratadas y potable para la producción de mariscos - Instalaciones adecuadas			

Estructura de costos	**Fuentes de ingreso**
- Adquisición de productos, arriendo de local, parcela, criaderos de mariscos, ganado bovino y caprino, productos agrícolas, empleados, gastos de servicios públicos, publicidad, capacitaciones de BPA	- Venta de productos agrícolas de forma personalizada, buen manejo de las carnes y los mariscos - Venta de artesanías en la región, y comercialización a nivel internacional

Anexos F. Fotografías cultivos objeto de intervención

Fuente: Autoría Propia

Fruta de Jamanare

Cultivo de Caña

Cultivo de Frijol Guajiro

Cultivos de Yuca