

**DIANA MARCELA CÓRDOBA\***

# **PROCESOS DE INTERVENCIÓN CON ENFOQUE DE CADENA PRODUCTIVA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA ARTICULACIÓN A MERCADOS DE PRODUCTORES DE PEQUEÑA ESCALA**

## **INTRODUCCIÓN**

Parte de la política agropecuaria colombiana ha tomado como referente el enfoque de Cadenas Productivas<sup>1</sup>, adoptada por el Estado a partir del segundo quinquenio de la década del noventa<sup>2</sup>. Los pri-

\* Ciudadana colombiana, Magister en Estudios Internacionales del Desarrollo, Universidad de Wageningen, Holanda. Fue becaria del Programa CLACSO-CROP 2004 sobre "Relaciones Internacionales de la Pobreza en América Latina y el Caribe". Actualmente trabaja como consultora en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Cali, Colombia. Sus intereses giran en torno al análisis de sistemas de innovación en agricultura, procesos de co-innovación rural en proyectos de desarrollo socioeconómico, evaluación del impacto y análisis de redes sociales en cadenas productivas.

---

1 El enfoque de cadena productiva permite observar la totalidad de la cadena agroindustrial, desde la provisión de insumos y la unidad productiva, hasta el mercadeo del producto final, pasando por las etapas de manejo poscosecha y el procesamiento. La visión ampliada de la cadena pretende abarcar, no solamente los eslabones fundamentales (producción - poscosecha - mercadeo) de la cadena, sino que también incluye el papel que juegan las organizaciones empresariales y servicios de apoyo que están relacionados con el sector.

2 Para un recuento de los antecedentes del enfoque de Cadenas en Colombia, consultar el documento: Espinal, C. F. y ROLDÁN, D. "¿Son Posibles los Acuerdos de Competitividad en el Sector Agropecuario?" *Serie Competitividad* No. 3. (Bogotá: IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).

meros instrumentos estatales de competitividad que han surgido en esta vía, encabezados por el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior, son los Acuerdos y Convenios Nacionales de Competitividad y de Competitividad Exportadora. Estos instrumentos pretenden consolidar una estrategia de cadena productiva, de manera que puedan identificarse las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades, y definir un conjunto de acciones conducentes a metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo<sup>3</sup>.

El enfoque de cadenas productivas también ha ganado importancia en el diseño de programas de desarrollo rural, por lo que varias Organizaciones Gubernamentales (OG), No-Gubernamentales (ONG) e internacionales (OI) que trabajan en el país han venido adoptándolo con el objetivo de articular a los productores rurales de pequeña escala en un territorio a los mercados<sup>4</sup>. Esta articulación se ha hecho principalmente a través del establecimiento de la agricultura por contrato con la participación de otros eslabones de la cadena productiva como la agroindustria y los mercados especializados.

Aprovechando esta coyuntura de política, diferentes ONG's y actores del sector privado, han liderado la Alianza Productiva de la Mora (*Rubusglaucus*) en el Departamento del Valle del Cauca, Colombia, para el desarrollo de la agricultura por contrato. Esto ha traído consigo diferentes procesos de intervención que tienen como objetivo el fortalecimiento de los procesos organizativos entre los productores pobres, la articulación de estos a mercados con valor agregado, y cambios tecnológicos para poder mejorar los procesos productivos y competir en el mercado.

El presente estudio se centra en el análisis de los resultados de la experiencia de intervención en la cadena de la Mora en el Valle del Cauca, buscando: 1) analizar los diferentes procesos que se generan al interior y entre los diferentes eslabones de la cadena productiva de la mora a través del establecimiento de la agricultura por contrato; 2) analizar la gobernabilidad de estos procesos y; 3) determinar su incidencia en la equidad con que se distribuyen los beneficios entre los diferentes actores de la cadena y su contribución a la reducción de la pobreza en las zonas rurales.

La hipótesis de esta investigación es que las intervenciones para generar desarrollo en zonas rurales a través de proyectos productivos que utilizan el enfoque de cadena, pueden ofrecer

---

3 Para mayor información sobre este tema ver: <[www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co)> y <[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)>.

4 Véase: Lundy et. al, 2004; Van der Heyden y Camacho, 2004; Van der Heyden y Salazar, 2004.

una respuesta parcial capaz de aportar nuevos recursos a las iniciativas de reducción de la pobreza. Estas intervenciones tienen oportunidades para generar procesos de cambio en las cadenas productivas, aunque siguen siendo grandes las limitaciones como para asegurar que han realizado una contribución significativa a la reducción pobreza.

Una comprensión profunda de los procesos de articulación de productores de pequeña escala a cadenas productivas, y sobre la gobernabilidad de estos procesos y los roles de los diferentes actores directos, nos permitirá reforzar los conocimientos y las capacidades del Estado y de los agentes de desarrollo con el fin de reflexionar y redefinir sus acciones para reducir el conflicto entre los actores, mejorando la coordinación, cooperación y confianza. Esto contribuiría a que los productores rurales pobres mejoren sus medios de vida y desarrollen sus capacidades para acceder a diferentes recursos.

Este documento está estructurado en tres partes: la primera parte esta conformada por los apartados uno, dos y tres, que contienen una breve descripción del marco analítico, la metodología y las características del proceso de intervención del estudio de caso elegido. La segunda parte, apartados del cuatro al seis, se presentan los resultados principales del estudio en términos de sus impactos en el mejoramiento de la gobernabilidad de la cadena productiva, ingresos y equidad social. Por último en la tercera parte se presentan las conclusiones.

## **MARCO ANALÍTICO**

El marco analítico propone analizar la cadena productiva como un “sistema”, en el que se generan interacciones entre diferentes actores. Estas interacciones serán analizadas a la luz del concepto de gobernabilidad y capital social. Se parte de la premisa de que su influencia en el acceso a diferentes recursos contribuye a mejorar las estrategias de intervención encaminadas a reducir la pobreza en las zonas rurales. A continuación los conceptos de cadena productiva, gobernabilidad y capital son explicados.

## **EL CONCEPTO DE CADENA PRODUCTIVA**

El enfoque de cadenas productivas ha sido muy útil para generar procesos de desarrollo en las áreas rurales, puesto que ha permitido visualizar la cadena en su conjunto, identificando puntos críticos y oportunidades de mercado, y de esta manera diseñar e implementar estrategias que permitan a los actores que hacen parte de la cadena lograr sus objetivos y construir una visión de futuro compartida que les permitan construir cadenas de valor. Muchas veces se usan los términos cadenas productivas y cadenas de valor de manera intercambiable pero, de hecho, hay unas diferencias importantes entre los dos.

El término de *cadena productiva* se utiliza en un sentido amplio como la interacción entre actores privados directos e indirectos desde la producción hasta el consumo. Se parte de la base de que las cadenas productivas existen, pero que pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad o impulsadas de acuerdo a la demanda existente.

A diferencia, *una cadena de valor* se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda que involucran productos diferenciados o especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo<sup>5</sup>.

### **GOBERNABILIDAD DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL**

La gobernabilidad es entendida como la capacidad de crear un consenso entre los diferentes actores con el fin de obtener el conocimiento y balance necesario para llevar a cabo un programa (objetivo) donde están en juego diversos intereses (Hewitt, 1998); donde hombres y mujeres, tanto individuos como empresas u organizaciones, dan origen a una construcción creativa a través de la cual reivindican sus intereses e identifican puntos de encuentro con los demás actores, en donde existen a su vez “relaciones de autoridad y poder que determinan cómo los recursos financieros, materiales y humanos fluyen y se localizan dentro de la cadena” (Gereffi, Korniewicz, M. y Korniewicz, R., 1994: 97)

De esta manera, una “buena gobernabilidad” debe permitir:

- La negociación de intereses diversos y la identificación de intereses comunes.
- Un acuerdo claro sobre roles de cada uno de los actores.
- Normas y reglas de juego claras definidas conjuntamente y mecanismos de control para su cumplimiento.
- Una toma de decisiones estratégicas participativa y la formulación de estrategias conjuntas.
- La construcción de la visión compartida.
- Un equilibrio adecuado de las fuerzas de poder a lo largo de la cadena.
- Relaciones en las que todos los actores obtengan beneficios como resultado de un proceso desarrollado alrededor de objetivos co-

---

5 Para una ampliación de las características de cada una de estas cadenas véase: Hobbs et. al, 2000.

munes y en el que todos los actores tengan un acceso equitativo a los recursos, a la toma de decisiones y al desarrollo de acciones estratégicas.

El marco analítico para este estudio propone que el análisis de la gobernabilidad de la cadena productiva debe centrarse en la forma en la que los actores acceden y construyen capital social. El capital social es analizado en diferentes estudios como un recurso indispensable para el buen desarrollo en las relaciones entre los diferentes eslabones de una cadena productiva y por ende contribuye a mejores sus resultados en términos de gobernabilidad. El capital social se refiere a los aspectos de la organización como la confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada (Ostrom y Ahn, 2003). Las cadenas productivas dotadas de capital social constituyen un activo importante dentro de estos portafolios, en tanto representan medios para desplegar capacidades de reacción frente a la pobreza (Arriagada y Pávez, 2004).

La construcción de capital social y los procesos de gobernabilidad dentro de la cadena productiva de la mora, que han generado o facilitado mecanismos de integración de los productores de pequeña escala a las cadenas productivas, pueden ser analizados a la luz de dos dimensiones: 1) la motivación para relacionarse y la cooperación existente entre los actores y 2) la calidad de las relaciones entre los actores. Una buena gobernabilidad de estas relaciones en la cadena productiva debe permitir sancionar el comportamiento negativo, cuando se cometen transgresiones que afectan el desarrollo de la cadena, y estimular el comportamiento positivo, cuando se favorece la productividad y las ganancias o se mejoran los procesos al interior de la cadena.

## **METODOLOGÍA**

Este estudio ha privilegiado el uso de metodologías cualitativas que permiten tener una visión profunda de los procesos que se han llevado a cabo para obtener los resultados e impactos en la cadena productiva. Un primer paso para la realización de este estudio consistió en un taller de arranque para identificar los cambios más significativos del proceso, con el fin de que este espacio se convirtiera en un ejercicio de análisis sobre lo que ha sido hasta ahora esta experiencia en la cadena de la mora del Valle del Cauca. Este taller estuvo orientado a reconstruir con los asistentes las lecciones aprendidas y derivar de ellas enseñanzas que permitan en el futuro corregir errores y mejorar el proceso, tanto en los objetivos y principios que lo inspiran, como en los procedimientos (metodología y técnicas) que hasta el momento le han dado forma. Igualmente, se analizaron las relaciones verticales

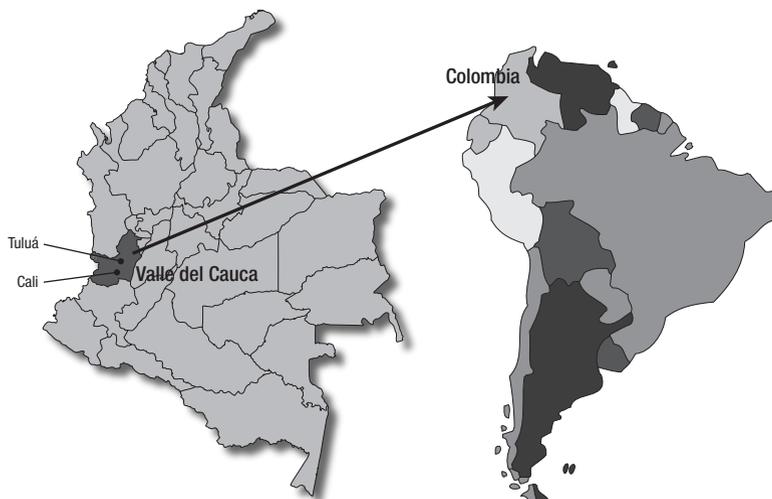
y horizontales que se han establecido entre los actores a través de la alianza productiva de la mora, así como la motivación y la confianza presente en estas.

Para profundizar en el carácter de estas relaciones se diseñó una doble estrategia metodológica: por un lado, se realizó una revisión documental básica de la experiencia, gracias a la información recolectada hasta el momento por las instituciones de apoyo. Por otro lado, se realizaron entrevistas a actores de la cadena y conocedores de la experiencia desde posiciones diversas –supermercados, productores, agroindustria e instituciones de apoyo-. Con esa información y la que se extrajo del taller y de la documentación secundaria se elaboró el presente documento.

## **ESTUDIO DE CASO: LA CADENA PRODUCTIVA DE LA MORA EN EL VALLE DEL CAUCA**

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

**Ilustración 1**  
Mapa del Valle del Cauca



El departamento del Valle del Cauca está ubicado en la parte occidental del país, entre el Océano Pacífico y la Cordillera Central, cuenta con 42 municipios y con una población aproximada de 4,2 millones de habitantes, de los cuales el 86% están ubicados en el área urbana, y sólo el 14% en el área rural.

**ANTECEDENTES**

El productor convencional de mora en el departamento del Valle del Cauca ha sido un minifundista que destina entre 0,5 y 1 ha. de tierra a este cultivo. La producción de mora corresponde a colonos, que se ubican en zonas de frontera agrícola, en buena parte perteneciente a áreas de reserva forestal, a grandes distancias de los centros de consumo. Son regiones que carecen de vías de penetración y de servicios públicos donde sus productores son, generalmente, jornaleros vinculados a la economía cafetera o ganadera y, en un tiempo atrás, vendedores de maderas y de carbón vegetal. La presencia estatal ha sido escasa y sus habitantes son más vulnerables a los efectos del conflicto armado que vive el país.

Poseen bajo nivel de escolaridad, e ingresos promedios de medio salario mínimo mensual por concepto de comercialización de la mora (Fundación Carvajal, 2002). La mano de obra utilizada en este cultivo corresponde a mano de obra familiar donde las mujeres y los niños se vinculan especialmente a labores de cosecha. En épocas de cosecha se puede requerir hasta diez personas por cada hectárea, por lo que es necesario incluir a toda la familia en éste proceso.

Por ser un cultivo de tipo familiar, los productores de mora, por lo general, no se hallan asociados entre sí. Los procesos organizativos son incipientes y no cuentan con un reconocimiento legal y/o personería jurídica. Adicionalmente, el acceso a los recursos económicos, como el crédito, son limitados. Los intermediarios en finca, tanto mayoristas como de comercio menor, son los principales compradores del productor de pequeña escala. De acuerdo con la Corporación Colombiana Internacional (1999), aproximadamente el 82% de la comercialización de la mora en el país es realizada de esta forma. La relación es directa, pues se compra la producción en la finca, lo que evita que el productor tenga que incurrir en gastos de transporte y comercialización.

En la actualidad, la mora constituye un cultivo de marcada relevancia económica y social para estos pequeños productores (Fundación Smurfit, 2002). El negocio de la mora se encuentra en un proceso de transición desde una producción con características de *commodity* hacia una industria dinámica y con agregación de valor. Con el fin de que los pequeños productores puedan participar de estos mercados se ha adelantado un prolongado proceso de intervención a través de una alianza productiva entre el sector público, ONG's y el sector privado a través de convenios de colaboración. Esta alianza busca superar los principales cuellos de botella de los pequeños productores e integrarlos a las nuevas tendencias del mercado, a través de agricultura por contrato con la agroindustria, y los supermercados.

Esta alianza han permitido articular el mandato de los procesos de intervención a través del desarrollo de un enfoque de cadena

productiva, estableciendo contactos con socios comerciales de la región en el sector de la agroindustria y los supermercados, dispuestos a comprar la fruta a pequeños productores. Lo anterior ha sido de suma importancia para la región, ya que es a través de estos socios que la alianza lidera procesos de desarrollo y difusión de tecnología que inciden no sólo en el logro de una agricultura de pequeña escala más sostenible, sino en la reducción de la pobreza, siendo estos dos principios generales los que rigen la filosofía de sus actividades.

A continuación se analiza la articulación de productores de pequeña escala a cadenas productivas, a través del establecimiento de agricultura por contrato con la agroindustria y los supermercados, con el fin de determinar los avances en términos de gobernabilidad, es decir: 1) la motivación de los actores para participar de alianzas comerciales a través de agricultura por contratos; y 2) la calidad de estas relaciones.

## **LA AGRICULTURA POR CONTRATO Y SU INCIDENCIA EN LA GOBERNABILIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA MORA**

### **MOTIVACIÓN DE LOS ACTORES**

#### **La agroindustria y productores de mora: en busca de la complementariedad en el sector primario**

Los productores de mora y la agroindustria en el Valle del Cauca tienen características especiales que les han permitido encontrar un punto de interés común a través de las transacciones comerciales. Este interés común ha estado mediado por la complementariedad entre los dos actores, expresada en: 1) Los recursos para producir, comercializar y procesar la mora; y 2) Mercado y suministros de fruta seguros con precios estables.

#### **Complementariedad en el acceso a recursos**

En cuanto a la disponibilidad, acceso y uso a los recursos, los productores poseen recursos y mano de obra en calidad o cantidad suficiente como para cumplir con los requerimientos de la agroindustria. Por su parte, la agroindustria tiene la capacidad de reducir la perecibilidad de los productos y las pérdidas poscosecha al recibir mora de segunda calidad, reducir la estacionalidad de la oferta y elevar el valor agregado del producto primario. Para esto ha desarrollado estrategias de compra y venta del producto durante todo el año, mejorado su capacidad de almacenamiento, y se ha adaptado a procesos y patrones de demanda industrial y urbana.

Una de las características más importantes de la agroindustria en este proceso, es que ésta tiene la capacidad de convertirse en un actor

integrador u ordenador de la actividad primaria, al trasladar hacia ésta una serie de rasgos propios de la lógica industrial. A pesar de que este proceso ha sido lento dentro de la alianza en la cadena productiva de la mora, la agroindustria, ha empezado a exigir a los agricultores el incremento de las áreas sembradas para que estos aumenten su ritmo de trabajo, su volumen de producción y mejoren la calidad de su producto, con el fin de estandarizar sus fuentes de abastecimiento.

Adicionalmente, se podría afirmar que la agroindustria en nuestro estudio de caso ha reforzado su capacidad para constituirse en un vehículo de transmisión de la información sobre mercados, precios y tecnología, facilitando el acceso de pequeños productores a estos recursos. La agroindustria ha hecho uso de su poder dentro de la cadena productiva –como un importante socio comercial- y de su capacidad de interlocución y trato directo con los productores para transmitir sus exigencias y facilitar el flujo de información que recibe de otras fuentes, como compradores y proveedores de conocimiento, sobre los requerimientos del mercado nacional e internacional.

### **Complementariedad en el acceso a nuevos mercados y productos**

Para los moreros, establecer contratos a futuro con la agroindustria les ha permitido acceder a un mercado seguro, a precios y volúmenes preestablecidos y, de acuerdo con las entrevistas, esto parece ser, junto con el financiamiento, la razón más importante para inducir a los pequeños productores a incursionar en este tipo de contratos y participar en alianzas comerciales. Más aún, ha motivado a otros agricultores a sembrar mora y otros productos distintos a los tradicionales como el lulo, tomate de árbol y curuba.

Las características particulares del cultivo de la mora son una motivación intrínseca para los pequeños productores, pues las épocas de cosecha se distribuyen durante el año y en éstas se puede hacer un mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar (mujeres y niños) que en otras alternativas agrícolas, debido a que es un producto que supone una mayor intensidad de trabajo por hectárea.

Además, las instituciones de apoyo, especialmente ONG's, se encuentran brindando los servicios gratuitos de asistencia técnica, lo que ha permitido que se eleve lentamente la productividad por hectárea de mora y se incorporen al cultivo otros productos que permiten que esta actividad agrícola tenga un mayor valor (Ej.: la realización de cultivos asociados con tomate de árbol, arveja y lulo). Este servicio ha abierto la posibilidad de extender los nuevos conocimientos a cultivos tradicionales, como el café y el frijol, dentro de la parcela.

A través de los contratos a futuro los productores cuentan con la seguridad de poder colocar un volumen predeterminado, a precios

cuyas condiciones están preestablecidas y que se aplican con un grado razonable de transparencia. Esto es válido aún en los casos en que los contratos continúan a pesar de otras posibilidades de vender en el mercado e indica la importancia que tiene para los productores el poder contar con un mercado asegurado.

Aunado a esto, los productores de mora han tenido la posibilidad de acceder a un financiamiento en mejores condiciones que el de otras fuentes, a través del acceso a los insumos, conocimientos y tecnologías que no lograrían por otras vías. Por último, es de resaltar que la agricultura por contrato permite incrementar el valor de uno de sus recursos más importantes: la tierra.

Por su parte, el precio pagado por un producto y la disponibilidad de éste en el mercado también ha influido en la elección de la modalidad de abastecimiento de fruta por parte de la agroindustria. El caso de la mora ha sido particular, pues existe una gran demanda de este producto por parte de la agroindustria y una escasa oferta en el mercado. En parte esto ha sido lo que ha estimulado la participación de la agroindustria en alianzas comerciales con pequeños productores.

De acuerdo con Carlos Arjona, representante de la agroindustria Productora de Jugos S.A. (Arjona, 2005), el participar en un enfoque de cadena productiva es una experiencia nueva para esta empresa, que puede irse replicando en otros lugares del país, especialmente con productos no tradicionales y de alta demanda como la mora. Sin embargo, una de las amenazas de esta relación es que cuando la agroindustria nota que existe poca diferenciación de precio en función de la calidad o la homogeneidad del producto, disminuyen también las razones de ésta para entrar en una relación de coordinación vertical con pequeños productores, tendiendo a comprar en el mercado.

Por otro lado, a través de los contratos con productores de pequeña, mediana y gran escala, la agroindustria ha podido delegar a terceros los riesgos de la producción agrícola. En una reunión efectuada por las instituciones de apoyo pertenecientes a esta alianza comercial, uno de los representantes de la agroindustria manifestaba lo complejo que sería para esta empresa incursionar en la producción de frutales, ya que esto implicaba riesgos que no están dispuestos a asumir, pues preferían evitar no sólo los problemas derivados de las relaciones salariales a través de la contratación de trabajadores agrícolas, sino también el hecho de movilizar capital en tierra.

Para la agroindustria, el hecho de que exista una organización que aglutina a las asociaciones de productores le ha permitido reducir los costos de transacción<sup>6</sup>, pues facilita los procesos de capacitación,

---

6 Los costos de transacción son aquellos en los que debe incurrir un actor, por

financiamiento, supervisión y otros. Pero, a su vez, la existencia de una organización de productores de mora ha otorgado a los productores un poder de negociación que no tendrían si se enfrentaran como meros individuos a la empresa.

Sin embargo, actualmente los cumplimientos de los contratos son lentos, varían de una asociación a otra y al interior de cada asociación existen productores con diferentes recursos y posibilidad de acceso a ellos. La evidencia empírica demuestra que asociaciones que han podido mantener una mayor homogeneidad entre las unidades familiares integrantes de la organización y un liderazgo más democrático y transparente, han tenido mayores avances en la vinculación con la agroindustria.

La relación establecida entre la agroindustria y las asociaciones de productores a través de la alianza de la mora ha permitido distribuir los riesgos entre ambos sectores. Mientras la empresa asume los riesgos de la comercialización o transformación, el productor asume los asociados al cultivo. Sin embargo, dada la interdependencia de los procesos y la eventual participación de otros agentes, hay siempre un margen de riesgos cuya distribución depende del poder de negociación de las partes.

De igual modo, es posible argumentar que la existencia de una asociación de productores moreros ha disminuido la asimetría de poder entre la agroindustria y los productores, evitando que alguna de las partes trate de tomar ventaja de la situación, relación que ha estado acompañada por las instituciones de apoyo, quienes han cumplido el papel de árbitro del proceso.

## **MOTIVACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL SUPERMERCADO Y LOS PRODUCTORES**

### **La calidad como obstáculo para agregar valor al producto final**

Las relaciones de poder entre los supermercados y los productores suelen ser más verticales y asimétricas que entre la agroempresa y los productores, pues las exigencias de calidad, entregas, y la capacidad de sancionar el incumplimiento de las reglas establecidas en la comercialización son mayores. Esto se convierte en el principal obstáculo para que pequeños productores accedan a mercados especializados a través de los cuales pueden obtener un mayor valor agregado por su producto y un mejor precio en el mercado.

Los supermercados establecen exigencias respecto a la calidad del producto, en muchas ocasiones se visita la finca para conocer el

---

encima de los costos de producción o de compra del bien o servicio en cuestión, para asegurar que su adquisición corresponda en mayor medida a sus necesidades o expectativas.

origen de éste y, en otros casos, se establecen normas que deben ser cumplidas para poder continuar vendiendo la fruta. Por ejemplo, se puede exigir que los vendedores cumplan las normas de sanidad vegetal impuestas por la empresa que implica que la fruta esté libre de hongos, picaduras o presencia de insectos, fumigantes o residuos de fumigantes, etc., y eso se complementa con una norma de limpieza y presentación (empaque) del producto.

Los supermercados visitados para este estudio generalmente revisan el producto entregado delante del productor y hacen las devoluciones por calidad en el momento en que éste entrega el producto, así el productor conoce el motivo de su devolución. Para poder vender en estos supermercados, generalmente se realizan unas instrucciones iniciales en las que el productor observa cuáles son los requerimientos y cómo debe entregar el producto al comprador, tal como lo relata Álvaro Bueno, encargado de la sección de frutas del Supermercado Comfandi en la ciudad de Cali, Colombia: “Nosotros hacemos una asesoría de calidad y de empaque y si el vendedor no cumple con esto que se le indica yo lo aguanto hasta tres veces, tres entregas, pero después de tres veces no tolero más, entonces sale como proveedor, el producto tiene que entrar con cero devoluciones, es para enseñarles el valor de perder un kilo” (Bueno, 2005).

Otros supermercados suelen utilizar las mismas normas de calidad y entrega, pero sus políticas de pago varían. Lo anterior puede perjudicar la capacidad de respuesta de los productores de pequeña escala. Generalmente los supermercados pagan dos o tres días después de recibido el producto. Esto suele ser un factor desmotivador para los pequeños productores y un obstáculo para las organizaciones de productores, pues estos están acostumbrados a recibir el valor de su producto contra entrega.

Debido a esto, las relaciones entre los supermercados y los pequeños productores no encuentran grandes motivaciones para seguirse manteniendo. Por un lado, los supermercados prefieren comprar a productores grandes o medianos que puedan responder a sus exigencias de calidad y cantidad. Por el otro, la venta de mora para el mercado fresco a través de los mercados locales no especializados suele ser una opción más atractiva para los pequeños productores que los supermercados, pues estos reciben un pago inmediato, un precio mayor y más estable durante el año y menos exigentes requerimientos de calidad, lo que implica menor riesgo e inversión.

### **RELACIONES DE CONFIANZA EN LA COMERCIALIZACIÓN**

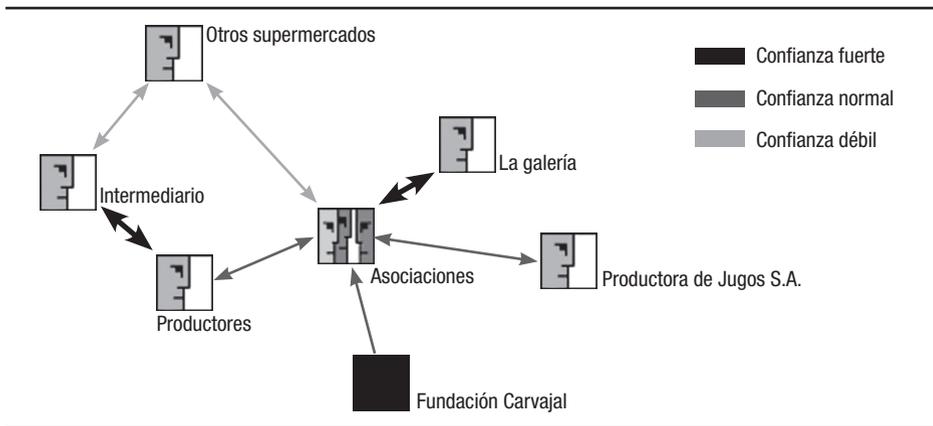
En un panorama general de las relaciones de confianza en la comercialización de la mora, ya sea para la agroindustria o para los mercados especializados a través de los supermercados, se puede observar que estas

han cambiado a través del tiempo y han estado mediadas por la imagen que se tiene del otro actor. En cuanto a la relación entre los productores y la agroindustria, en un principio los primeros tendían a desconfiar de la segunda debido a que no tenían claras las reglas de juego y se creía que esta podía sacar ventaja de su relación de poder; mientras que la agroindustria prefería no comercializar con los productores por temor a no obtener las cantidades de fruta y continuidad requerida. En esta relación de desconfianza, los intermediarios han cumplido un papel importante, al comprar la fruta a los pequeños productores para vender a la agroindustria.

Sin embargo, uno de los objetivos de la agricultura por contrato es tratar de disminuir el nivel de intermediación para que productores pobres tengan mayor participación en el precio final de su producto.

Al hacer un mapeo de las redes de confianza establecidas (ver Ilustración 2) se puede observar la intensidad de estas relaciones: débil, normal y fuerte<sup>7</sup>. Como se señaló anteriormente, es de destacar en esta ilustración, que la relación de confianza entre el intermediario y el productor es fuerte y se mantiene. Esta relación generalmente es informal o de palabra, y la confianza en éste tiende a ser alta, especialmente con aquellos intermediarios que pertenecen a la comunidad, identificándose dos o tres intermediarios por zona geográfica, con los cuales los productores han establecido cierto grado de fidelidad.

**Ilustración 2**  
Relaciones de confianza en la comercialización en la cadena de la mora



*Fuente:* Elaboración Propia con base en información obtenida en el taller con productores de mora de los municipios de Tulúa, Ginebra y Trujillo e instituciones de apoyo, realizado los días 25 y 26 de abril del 2005.

7 Los nodos con las caras juntas representan las asociaciones de productores; la Fundación Carvajal (ONG), nodo en color negro, es la institución que está apoyando el proceso de comercialización; y los otros nodos representan los diferentes actores privados.

Los intermediarios han sabido adaptarse a la presencia de otros actores como la agroindustria y los supermercados, buscando la fruta en las fincas de los productores y subiendo los precios en época de escasez. Para la gran mayoría de las asociaciones su presencia representa cierto peligro, pues generalmente los precios ofrecidos están un 20 o 30% por encima del precio que puede pagar la agroindustria, facilitando la infidelidad de los productores y el incumplimiento de los compromisos adquiridos por la asociación. Por otro lado, la relación entre el supermercado (La Galería), y las asociaciones de productores es de una confianza fuerte, debido al contacto personal con uno de los socios del supermercado quien ha sabido transmitir las exigencias del producto a los productores.

Por último, en la ilustración 2 se nota la existencia de una relación de confianza entre Productora de Jugos S.A., la agroindustria, y las asociaciones de productores, que a pesar de no ser muy fuerte si ha mostrado grandes avances a través de la alianza.

A continuación, se profundizará en la calidad de las relaciones de los productores a través de las asociaciones con la agroindustria y los supermercados.

### **CALIDAD DE LAS RELACIONES**

#### **Falta de reglas claras entre la agroindustria y los pequeños productores**

Algunas agroindustrias prefieren abastecerse en el mercado o desplazarse hacia la integración vertical en vez de entrar en un arreglo contractual con los pequeños agricultores. Tal decisión está motivada por la desconfianza que suelen sentir con respecto al cumplimiento de las entregas por parte de los pequeños productores.

Los contratos no le ofrecen a la agroindustria la certeza de recibir la mora, pues el riesgo de que se incumplan los contratos en épocas de escasez de la mora en fresco es alto. Por ello, deben idearse estrategias para facilitar la recepción de la mora en la fábrica y no parar sus actividades por falta de fruta, aumentando el precio base pactado inicialmente. Esto se ve reflejado en el siguiente comentario hecho por un representante de la agroindustria Productora de Jugos S.A.: “Nos ha tocado llamar a las mismas asociaciones de productores con las que hemos firmado contrato y decirles: tráigame la mora y le pago Col \$300 ó Col \$ 400 más por el kilo de mora, no rompemos el contrato porque necesitamos la mora” (Arjona, 2005).

Aunado a esto, la agroindustria también desconfía de los instrumentos legales en que descansan los mecanismos de coordinación vertical –las leyes que rigen las relaciones contractuales y las disposiciones

relativas a su cumplimiento, dentro de lo que figura lo concerniente a las posibilidades de arbitraje-. “Los agricultores no cumplen y éste es un factor que debilita la confianza en el productor y en la negociación, nosotros como empresa podríamos demandar, pero la demanda significaría costos muy grandes, no sólo económicos, sino también sociales, porque la empresa estaría en boca de todos” (Arjona, 2005).

Por tal razón, para adquirir la mayoría de las frutas que necesitan, la agroindustria ha preferido desplazarse ya sea hacia el mercado, sacrificando así la especificidad del producto, o simplemente establece negocios con grandes productores que garanticen un abastecimiento permanente de fruta. Según la opinión de la agroindustria, quien debe negociar con otro tipo de actores, el cumplimiento de contratos no es un problema específico de los productores de mora, pues se presenta también en otros frutales como la maracuyá, que en contraposición al cultivo de la mora, es un cultivo donde participan en su mayoría grandes productores.

De acuerdo con la Productora de Jugos S.A., esta “no hace contratos individuales con moreros, porque el morero en Colombia es muy pequeño, moreros grandes en el país no hay, además, no tienen acceso al crédito y a la tecnología, lo que haría sumamente difícil el negocio con ellos” (Arjona, 2005). Por esto, la alianza de la mora le ha permitido a la agroindustria establecer relaciones con los productores a través de las asociaciones y poder exigir ciertos requerimientos para ser competitivos en el mercado.

### **La agroindustria: en busca de la trazabilidad del producto**

A través de la agricultura por contrato la agroindustria puede controlar la trazabilidad<sup>8</sup> del producto, y así exportar sus productos y/o acogerse a las normas técnicas de calidad para el procesamiento de fruta. Actualmente, la agroindustria esta interesada no sólo en obtener un producto libre de agroquímicos, sino también con un manejo poscosecha adecuado y regido al manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)<sup>9</sup>. Estas normas se hacen más exigentes con la mora, pues

---

8 Se entiende como trazabilidad “aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas” <<http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>>

9 Las Buenas Prácticas Agrícolas son un conjunto de prácticas que se realizan en el campo y que permiten evitar riesgos o controlarlos en caso de que aparezcan. Se basan en tres principios fundamentales: 1) La obtención de productos sanos, que no representen riesgo para la salud de los consumidores; 2) La protección del medio ambiente; y 3) La protección de los derechos laborales de los trabajadores.

“las demás frutas por lo general se les quita la cáscara, pero la mora se va para la máquina así como llega a la fábrica, por esta razón no se puede trabajar con vendedores que no cumplan ciertos requisitos” (Arjona, 2005). Igualmente deben cumplir ciertas condiciones sanitarias tanto en la finca como en el transporte utilizado para llevar la fruta hasta la fábrica, puesto que éste podría afectar el trabajo de calidad hecho por el productor. “En un principio teníamos serios problemas en el transporte de la fruta, por eso a todos los vendedores se les dice que el camión debe ir limpio, no deben llevar otras mercancías, ni agroquímicos, ni estiércol con la mora, las asociaciones han entendido esto y hasta ahora no hemos tenido que rechazar mora por este concepto” (Arjona, 2005).

En el caso estudiado, la agroindustria ha destinado técnicos agrícolas para que cumplan su papel de vigilancia en los procesos productivos. A través de ellos, la agroindustria hace saber a las asociaciones los requerimientos de calidad. Igualmente también exige a los productores el no uso de productos toxicológicos I y II, pues esto puede perjudicar la traza de la mora y puede ocasionar el rechazo del producto procesado por parte de compradores internacionales, generando pérdidas considerables a la empresa. Asimismo, los productores deben cumplir con los requisitos de la ficha técnica suministrada por la agroindustria, que incluye el uso adecuado de los empaques suministrados y la manipulación para el transporte de la fruta.

Los productores han logrado cumplir con las exigencias técnicas de calidad y presentación de la mora, sin embargo, tienen grandes falencias en el cumplimiento en las entregas de acuerdo con el plan de cosechas establecido en los contratos con la agroindustria. Esto ha hecho que la agroindustria se replantee la necesidad de que los productores aumenten la productividad y las áreas sembradas en moras. Según Carlos Arjona, representante de la agroindustria, “El problema más grande para el productor es lo social, no existen los medios para que un agricultor produzca eficientemente y se sostenga en el cultivo. Con el contrato esperamos que el agricultor puede ser más empresarial y puede pensar su producción en el largo plazo” (Arjona, 2005). Este es actualmente el principal obstáculo para la consolidación de los lazos de confianza entre estos dos actores.

Para la agroindustria, el establecimiento de contratos a futuro con pequeños productores ha sido una fuente de experiencias y una alternativa para replicar en otras partes del país, en donde la agroindustria presenta su propuesta comercial de compra a asociaciones de productores y firma contratos de suministro que les permita captar mayor cantidad de fruta.

Para el productor, tener un contrato a futuro firmado es una posibilidad para acceder a otros servicios como el crédito, pues tienen un aval ante el banco que respalda el pago de éste. Sin embargo, económicamente el precio pagado por la agroindustria no es lo suficientemente atractivo si se compara con los precios ofrecidos por el mercado en fresco. Esto se debe, en parte, a que las cantidades producidas son aún muy bajas y no se ha logrado cumplir con los planes de cosecha y poscosecha sugeridos por las instituciones de apoyo para aumentar la eficiencia de las unidades productivas.

### **Mejorando la coordinación del proceso productivo para responder a las demandas de los mercados especializados**

Para responder a las exigencias de los mercados especializados, las asociaciones de productores han debido mejorar la coordinación de las actividades de cosecha y poscosecha a nivel local, lo que ha influido notablemente en la calidad de las frutas. Sin embargo, uno de los cuellos de botella de los pequeños productores en el establecimiento de las relaciones de comercialización con los supermercados ha sido el cumplimiento de los contratos de suministro. Esto se debe principalmente a dos motivos: 1) problemas climáticos y/o externos a los productores como se observa en el siguiente comentario, hecho por un productor de mora: “Nos habíamos comprometido a entregar cierta cantidad de mora al supermercado, pero cuando fuimos a cosecharla, no había lo requerido, pues se nos presentó un problema climático y la producción de la asociación cayó” (Pabi, 2005); y 2) la infidelidad en las entregas por parte de algunos socios, lo que dificulta que se cumplan con los requerimientos de cantidad de la fruta. Cuando se han presentado estos problemas se solucionaron incluso comprando fruta en otros lugares y a otros productores a un precio más alto, disminuyendo su margen de rentabilidad, esta situación ha puesto a prueba la cohesión de las asociaciones y el cumplimiento de las reglas pactadas por parte de los productores.

El incumplimiento de los contratos de suministro por parte de los productores, debido a la falta de continuidad en las entregas de fruta, ha reorientado el trabajo de las asociaciones hacia la generación de cambios tecnológicos que les permitan tener una buena planeación de las actividades de cosecha y poscosecha, ya que ésta puede ser un factor de éxito para la asociación, tal como nos lo explica José Pabi: “tenemos que ser más ágiles para las cosechas, para coordinar las entregas al centro de acopio y a los compradores, los compañeros ya van aprendiendo y muchas de las moras que recibimos vienen bien seleccionadas desde la finca” (Pabi, 2005).

Las asociaciones de moreros en el Valle del Cauca están empezando a distinguirse en el mercado en fresco por la calidad de su producto. Esto, junto con el pago puntual de las entregas, ha sido un estímulo para que los productores se preocupen constantemente por la selección de sus frutas y desarrollen otro tipo de cambios tecnológicos en sus fincas y dentro de las asociaciones, tal como comenta a continuación el presidente de una asociación de productores: “Los pagos por parte de los supermercados son muy sagrados, la mora llega allá y se desaparece porque tiene muy buena calidad, nosotros ahora seleccionamos la fruta y la entregamos empacada. Cuando la mora llega acá nos repartimos en dos grupos, cada uno de seis. A esos grupos les toca una quincena y les toca escoger, clasificar y despachar la mora, cogemos un empaque, la mandamos en la chiva y hay un señor que nos entrega y otro encargado de ir a cobrar; nunca ha habido problemas con el supermercado” (García, 2005).

#### **MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN EL PRECIO FINAL DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE LOS MERCADOS ESPECIALIZADOS**

El aumento en la participación del precio final del producto ha sido un elemento de cambio que ha influenciado la calidad de las relaciones entre los productores de mora y los supermercados. Al comienzo, los productores estaban muy prevenidos con respecto a las ganancias que podrían recibir al comercializar pequeñas cantidades de mora con los supermercados y lo rentable que podría ser destinar mano de obra para la selección de las moras según su calidad. Los primeros incumplimientos que se presentaron fueron debido a la cantidad de fruta pactada, sin embargo, algunos supermercados han logrado llegar a un consenso con los productores cuando las cosechas no son lo suficientemente abundantes o cuando la calidad merma. Más aún, algunos supermercados han asumido el sobre costo que implica mantener el precio pactado cuando estos caen en el mercado, como se refleja en el comentario realizado por el representante del supermercado La Galería en la ciudad de Cali: “Cuando hay abundancia tengo que manejar unos precios por debajo del mercado, nosotros asumimos esa diferencia, que realmente no es la mayor parte del año, igualmente hay temporadas en que hay escasez, el precio en el mercado se sube y nosotros mantenemos el precio pactado con los productores” (Gómez, 2005).

En la construcción de confianza han jugado un papel importante los servicios de apoyo, representados especialmente por las ONG's y OG, pues estas han permitido establecer espacios de encuentro entre el supermercado y los productores, invitando a éste a que conozca la zona de producción y a los productores para que

visiten los supermercados y observen la calidad y exigencias de presentación del producto.

### **FORTALECIMIENTO DE LOS LAZOS DE COOPERACIÓN ENTRE LOS SUPERMERCADOS Y LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES**

El fortalecimiento de los lazos de cooperación entre los supermercados y los pequeños productores ha abierto la posibilidad de que estos últimos comercialicen otros productos de sus fincas a través de los primeros. Esto no sólo disminuye los costos de transacción para ambos actores, sino también la búsqueda de calidad por parte de los supermercados, tal como lo manifiesta un representante del supermercado La Galería de la ciudad de Cali: “se le ha sugerido que para que mejoren su competitividad, combinen las entregas al supermercado con otros productos para así optimizar la parte del transporte, por ejemplo, nosotros les compramos 500 kilos a la semana y ellos contratan un carro de una tonelada, en este mismo camión podrían traer otras frutas u hortalizas que se produzcan en la región y que nosotros comercialicemos en el supermercado”(Gómez, 2005).

Este proceso se ha facilitado gracias a la confianza y a la voluntad de cooperación entre los dos actores, por eso actualmente los productores de mora están empezando a comercializar otras hortalizas y frutas, introduciendo un valor agregado a su producción. A través de esta experiencia, podríamos concluir que un elemento importante para que los productores cumplan un contrato es que la colaboración con una empresa se percibe más beneficiosa que otras alternativas de producción a largo plazo y esto facilita que estos no infrinjan el contrato por un beneficio a corto plazo.

### **AGRICULTURA POR CONTRATO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE MORA**

*“La sociedad se caracteriza típicamente tanto por un conflicto como por una identidad de intereses. Hay identidad de intereses puesto que la cooperación social hace posible para todos una vida mejor que la que pudiera tener cada uno si viviera únicamente de sus propios esfuerzos. Hay un conflicto de intereses puesto que las personas no son indiferentes respecto a cómo han de distribuirse los mayores beneficios producidos por su colaboración, ya que con el objeto de perseguir sus fines cada una de ellos prefiere una participación mayor que una menor”.*

John Rawls

**CAMBIOS EN PRODUCTIVIDAD Y MANEJO POSCOSECHA  
Y SU INFLUENCIA EN LOS INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS  
PRODUCTORES DE MORA**

La producción de mora se ha convertido en una alternativa promisoriosa de diversificación agrícola para los pequeños productores del Valle del Cauca. El cultivo ofrece ciertas ventajas para los productores pobres: a) puede ser cultivado en zonas de ladera; b) las actividades de sostenimiento pueden ser absorbidas casi enteramente por la mano de obra familiar y; c) merced a las cosechas semanales o quincenales, los productores pueden hacer uso de dinero en efectivo para cubrir sus necesidades.

El desarrollo de innovaciones tecnológicas como la adopción de variedades más eficientes y el mejoramiento de técnicas para el manejo y el aumento de la productividad del cultivo de la mora ha estado limitado por los siguientes factores: 1) El acceso a recursos financieros para acceder a insumos agrícolas e invertir en los cultivos; 2) Acceso a recursos físicos como la tierra, que impide el establecimiento de áreas más grandes de producción, y 3) La disponibilidad de mano obra familiar.

La intervención realizada por los servicios de apoyo a la cadena productiva ha enfocado sus procesos de desarrollo a la generación de cambios tecnológicos en la producción con el fin de aumentar la productividad del cultivo y tener un impacto, en el largo plazo, en el acceso a los recursos físicos y humanos.

En el taller realizado con los productores organizados del departamento del Valle del Cauca que participan de alianzas comerciales se concluyó que aquellos que tienen una mayor área plantada en mora y/o tienen una mayor tradición en el cultivo están más interesados en realizar cambios en sus cultivos, expandir sus áreas de producción y mejorar su productividad, que aquellos productores que apenas están comenzando con la producción.

En la actualidad la mayor parte de los productores de mora en los municipios estudiados no logran niveles de productividad significativos comparados con su potencial, debido al manejo inadecuado del cultivo, así como a la falta de mejores labores poscosecha. Esto incrementa las pérdidas en esta etapa del proceso y reduce la mora de calidad extra y de primera apta para los mercados especializados, por la que se paga un mejor precio en el mercado. Ante esta situación, es necesario fortalecer la capacidad técnica de los productores de la zona en la producción y procesamiento de la mora, para que realicen las actividades para la optimización del cultivo, reduciendo el nivel de pérdida y mejorando la cantidad y calidad del producto destinado al mercado.

Bajo el supuesto de un proyecto productivo de mora de una hectárea en el cual se hará un adecuado manejo tanto en la fase de producción como en la de poscosecha, se alcanza, a partir del tercer año de los cinco de vida del proyecto, el máximo nivel de productividad (9 toneladas). De estas, en promedio, un 10% corresponde a pérdidas, un 30% es mora de calidad extra y de primera, apta para el mercado fresco, y el restante 60% se vende al mercado industrial.

Un proyecto productivo de estas características generaría un retorno a la inversión (TIR) de 54,6%, haciéndolo una alternativa viable y sostenible en el mediano y largo plazo para los productores de la zona. Bajo este supuesto, un mejor y más adecuado manejo del cultivo, y la estabilidad en el nivel de precios en ambos mercados – mercado en fresco, a través de los supermercados, y la agroindustria-, mejoraría los ingresos de los cultivadores de mora.

Según el flujo de caja presupuestado de un proyecto productivo para una hectárea de mora (ver cuadro 1), se generaría una rentabilidad neta positiva a partir del segundo año, la cual se incrementaría a partir del cuarto año, una vez se hayan cubierto los costos de financiamiento de la inversión inicial en el tercer año, lo que garantizaría la sostenibilidad del cultivo en el mediano plazo.

**Cuadro 1**  
Flujo de caja presupuestado para una hectárea de mora con fines comerciales

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos por ventas	1.222.155	9.999.450	11.110.500	11.110.500	11.110.500
Costos de producción	5.940.255	3.981.847	3.910.897	3.957.497	3.892.497
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>(4.718.100)</b>	<b>6.017.603</b>	<b>7.199.603</b>	<b>7.153.003</b>	<b>7.218.003</b>
Gastos de operación	244.697	1.668.830	1.849.100	1.849.100	1.849.100
<b>Utilidad operativa</b>	<b>(4.962.797)</b>	<b>4.348.773</b>	<b>5.350.503</b>	<b>5.303.903</b>	<b>5.368.903</b>
Gastos financieros	425.205	1.588.877	2.421.477	-	-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(5.388.003)</b>	<b>2.759.896</b>	<b>2.929.026</b>	<b>5.303.903</b>	<b>5.368.903</b>
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 5.830.049,82				
Tasa de descuento real	12,20%				
Tasa Interna de Retorno (TIR)	54,6%				

Como se puede observar, el aumento de la productividad y la calidad del producto son un elemento importante para mejorar los ingresos de los moreros. Así mismo son condiciones necesarias para que los productores se posicionen en el mercado.

Para que el impacto económico de la comercialización de la mora pueda ser significativo para el mejoramiento de vida de los pequeños productores del Valle del Cauca, y por ende una alternativa económica para la reducción de la pobreza, sería necesario que estos ampliaran el área sembrada y mejoraran la productividad, ya que con cultivos de media hectárea no podrán generar medios de vida sostenibles. En este sentido, un límite es el acceso a la tierra, pues gran parte de los productores no tienen el suficiente terreno para establecer o ampliar su cultivo. Además, los moreros del Valle del Cauca deben plantearse otras opciones diferentes a la mora que les permita diversificar sus fuentes de ingreso y no caer en el monocultivo, pues esto los hace vulnerables a la hora de asumir situaciones de riesgo.

#### **COMERCIALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL PRECIO FINAL DE LOS PRODUCTORES DE PEQUEÑA ESCALA**

Si se compara el porcentaje de participación de los moreros en la cadena convencional con el porcentaje de participación en la cadena vía agricultura por contrato, se destaca que estos han logrado una mayor participación en el precio final del producto. Mientras en la cadena convencional los productores sólo obtenían una ganancia neta del 10%, debido a la existencia de intermediarios locales que se encargaban de la comercialización, transporte y selección de la fruta, con quienes el productor tenía un poder de negociación limitado; en la cadena vía agricultura por contrato, a través de la creación de organizaciones productivas que se encargan de las actividades mencionadas, la ganancia para el productor se ha incrementado entre el 16% y el 20%. Además, las organizaciones productivas han permitido abrir nuevos mercados para la mora, a través de los supermercados de cadena, lo que ha incrementado el valor del producto final.

Cabe señalar que cuando las organizaciones de base tienen un centro de acopio con la infraestructura para seleccionar la mora según calidad, estas generalmente compran a productores que no son socios. La organización actúa entonces como reguladora de precios en las zonas de producción. De esta manera se ha logrado que los productores obtengan un mejor precio, tanto para los socios como para productores independientes, debido a la influencia que se ha logrado en el establecimiento de precios.

El sistema de comercialización vía agricultura por contrato también permitió estabilizar el mercado local y evitar toda fluctuación irregular de los precios de compra de la mora. La agroempresa, Productora de Jugos S.A., asegura un precio mínimo al productor y un

diferencial cuando el precio en el mercado se encuentra por encima de este precio mínimo.

Este proceso a su vez ha llevado a abrir nuevas posibilidades de empleo en las comunidades, pues se han incluido actividades de selección, empaque y transporte del producto, en las cuales participan integrantes de las asociaciones, quienes han visto en estas labores una posibilidad de aumentar sus ingresos.

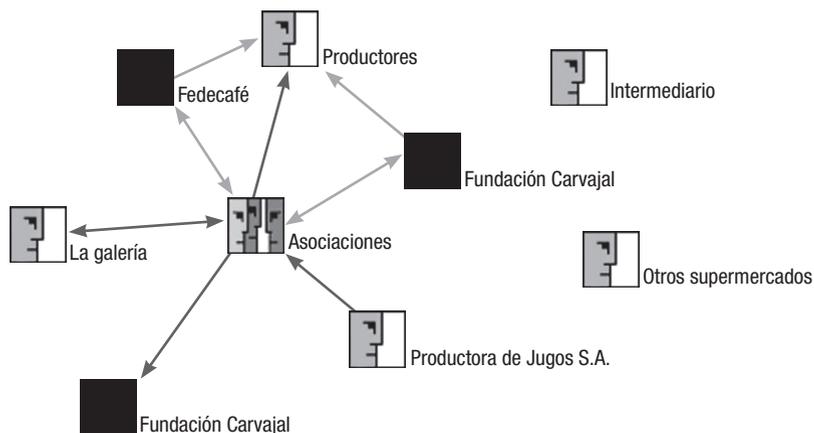
### **LA AGRICULTURA POR CONTRATO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EQUIDAD SOCIAL**

John Rawls (1971) se refiere a la equidad como la posibilidad de que todos los actores tengan las mismas oportunidades y/o recursos al inicio de una relación, independientemente de los resultados que cada uno obtenga. Siguiendo este principio, podríamos afirmar que la alianza y, especialmente, el apoyo de las ONG y de las instituciones del Estado involucradas en el proceso han ayudado a reducir las diferencias existentes en el acceso a los recursos entre el mercado, en este caso la agroindustria y los supermercados, y los productores de pequeña escala. Una vía importante en busca de la equidad ha sido la integración de los productores a través de las organizaciones sociales que ha permitido que estos accedan a recursos financieros alternativos: “al comienzo fue difícil acceder al crédito porque no había organización, cuando nos constituimos legalmente fue muy fácil acceder al fondo rotatorio” (Arcila, 2005).

Uno de los principios de estas alianzas es procurar una equidad social entre los actores, estableciendo relaciones comerciales donde todos ganen. Para lograrlo, la alianza ha facilitado el flujo de información y los canales de comunicación entre los diferentes actores de la cadena, que se han visto fortalecidos con el surgimiento de relaciones de confianza: “cuando fuimos a firmar el contrato con Productora de Jugos S.A. nosotros estábamos muy temerosos por el compromiso, pero hablamos con el técnico de la agroindustria y nos dijo que ellos querían establecer un vínculo amigable, de cordialidad entre ellos y nosotros, que si había un problema en la producción que lo manifestáramos para llegar a un consenso, entonces esos nos dio tranquilidad” (Zapata, 2005).

Como se puede observar en la ilustración 3, las organizaciones de base o asociaciones han servido de puente para el flujo de información, pues generalmente por medio de ellas los productores acceden al conocimiento y fortalecen su capital social, a través del establecimiento de relaciones con otros actores de la cadena.

**Ilustración 3**  
Flujo de información entre los principales actores de la Alianza



*Fuente:* Elaboración Propia con base en información obtenida en el taller con productores de mora de los municipios de Tulúa, Ginebra y Trujillo e instituciones de apoyo, realizado los días 25 y 26 de abril del 2005.

En la mayoría de los casos, son los líderes de estas organizaciones quienes están en permanente contacto con las instituciones de apoyo y los socios comerciales. La presencia de productores líderes ha sido clave para la formación y el fortalecimiento de las organizaciones de base. Ellos siguen teniendo un papel muy importante en la calidad del proceso productivo y en el fortalecimiento organizativo, pues siempre deben estar motivando a los socios y convenciendo productores convencionales para que sean futuros socios.

Cada organización ha creado un espacio local de reunión quincenal o mensual donde los integrantes del grupo discuten sobre los temas más relevantes y toman decisiones con base en la información recibida. No obstante, el liderazgo en las asociaciones suele rotar lentamente debido a que muchos productores no están dispuestos a asumir estos papeles o no tienen los suficientes recursos humanos o tiempo para hacerlo. Es de destacar el papel de los jóvenes en los roles de liderazgo dentro de las asociaciones, muchos de ellos han optado por asumir los cargos de dirección de los grupos y han visto en las asociaciones una oportunidad para acceder a ciertos recursos y generar un medio de vida a través del cultivo de la mora.

Sin embargo, la participación de las mujeres ha sido escasa, en la última asamblea que reunió a todas las asociaciones moreras del departamento sólo el 12% de los participantes fueron mujeres y ninguna de ellas fueron escogidas para ser parte de la junta directiva de

esta organización. Al parecer, las mujeres prefieren participar en otro tipo de organizaciones de índole comunitario o religioso mientras que los hombres lo hacen en aquellas que les permiten obtener alternativas económicas.

En el trabajo empírico también se observó que en algunos municipios las mujeres han optado por asumir otros roles económicos que son importantes en la cadena de la mora. Una buena parte de los intermediarios de mora, de otros frutales y vegetales son mujeres, pues estas suelen tener ciertas habilidades para negociar y llegar a un consenso con los compradores. Algunos productores manifestaron que se sentían cómodos negociando con mujeres y que ellas brindaban mayores elementos de confianza porque solían manejar un precio justo en el producto y cumplían con los pagos. Este aspecto podría ser una oportunidad para que las instituciones de apoyo estimulen la participación de las mujeres y no se limiten al sector productivo.

## **CONCLUSIONES**

En esta investigación se pretendía profundizar en los procesos de articulación de productores de pequeña escala a cadenas productivas, la gobernabilidad de estos procesos y su influencia en la reducción de la pobreza.

En el estudio de caso estudiado, el enfoque de cadena productiva cobra importancia desde la perspectiva del territorio antes que la competitividad de una cadena en particular. Se concluye que el sector agrícola primario, sobre todo en cultivos no tradicionales pequeños como es el caso de la mora, tiene una debilidad básica que es la falta de organización en los productores. Esto ha dificultado: 1) una representación formal por parte de los agricultores que negocie con el Gobierno la dotación de asistencia técnica, infraestructura y acceso a diferentes recursos para poder negociar con otros actores; 2) una mayor capacidad de negociación y poder para relacionarse con otros actores de la cadena productiva, como los industriales, para formar alianzas que aseguren precios justos y mayor estabilidad, rentabilidad y competitividad en sus actividades productivas.

A través de la experiencia estudiada se observó que la experiencia de integración de actores en una cadena productiva permite que los agricultores tengan un mejor acceso a la información y conocimiento que les dé pautas de mercado sobre las cuales basar sus procesos de comercialización. De esta manera, han adquirido un mayor margen de ganancia y poder gracias a la posibilidad de escoger en dónde y a quién vender su producto. Adicionalmente, un factor determinante en el incremento de los precios de venta ha sido el valor agregado a través del mejoramiento de la calidad del producto. Esto se ha logrado

merced a la coordinación de las actividades de cosecha y poscosecha y al escalonamiento de los procesos productivos en un territorio.

La experiencia de la alianza de la mora demuestra que la creación de redes entre grupos de comunidades de distintas localidades o regiones amplía el horizonte de trabajo y permite coordinar acciones más amplias de aquellas limitadas a la propia localidad. Por otro lado, el reconocer en otros el valor de acciones similares, contribuye a reforzar el valor de la propia acción y a fortalecer la identidad y motivación del trabajo colectivo entre las comunidades, adquiriendo una visión de territorio.

Así mismo, el trabajo de las organizaciones de desarrollo y el Estado ha promovido: 1) un enfoque de desarrollo local que toma en cuenta lo económico, pero también lo socio-cultural, lo político, y lo administrativo, y los recursos naturales; 2) un enfoque de equidad que busca incidir en las relaciones de poder para mejorar la situación de los productores de pequeña escala, las mujeres y los grupos desfavorecidos; y 3) un enfoque de participación que parte del principio que los actores locales deben ser los protagonistas de las intervenciones en las cadenas. La documentación de este tipo de experiencias de intervención permite identificar elementos generales que pueden ser extendidos y replicados a otras experiencias similares que buscan generar procesos de intervención en el sector rural para contribuir con los procesos de reducción de la pobreza.

Más aun, el enfoque de cadenas productivas exige que el tema del cambio tecnológico sea tratado de forma adecuada para que efectivamente se convierta en un factor clave para mejorar, con eficacia, equidad y con base en una gestión ambiental positiva, la competitividad del sector agrícola y rural. Este tratamiento se refiere a temas que van desde la definición de prioridades estratégicas en materia de políticas, que pasan por su implementación y finalmente se vean reflejadas en procesos de cambio que tengan impacto en las condiciones de vida de las zonas rurales.

En particular, en el caso colombiano, el problema de la temporalidad de los procesos parece ser un cuello de botella complejo para la lógica del sector público, que opera sobre la base de criterios de cobertura y recursos limitados. Es necesario asignar a este tipo de procesos destinados a reducir la pobreza en las zonas rurales mediante la búsqueda y desarrollo de un interés común entre el sector público y privado, el tiempo de maduración que requieren, pues de otro modo se arriesga anular el impacto en el mediano plazo y perder la sostenibilidad en el largo

Finalmente, el caso estudiado demostró que para un mayor acceso de los productores a mercados dinámicos y de mayor valor generalmente se debe prestar atención al desarrollo de sus capacidades de

producción, organización, gestión y comercialización. Esto podría ser tenido en cuenta en el diseño de políticas encaminadas a la reducción de la pobreza, pues que si los pequeños productores tienen mayores capacidades, lograrán insertarse exitosamente en los mercados, mejorando sus medios de vida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, Irma; Miranda, Francisca y PávezThaís 2004 *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social: guía conceptual y metodológica* (Santiago de Chile: División de Desarrollo Social).
- Corporación Colombiana Internacional 1999 “Mora: Perfil de Producto” en *Boletín CCI: SIM* No. 4. Abril – junio. En <www.cci.org.co> (ingreso: 16/04/2005).
- Corporación Colombiana Internacional 2002 “Desempeño Sectorial 1991-2001: Producción de Procesados” en *Guía de la Oferta Nacional*. <www.cci.org.co> (ingreso: 03/03/05).
- Espinal, C. F. y Roldán, D. 1998 “¿Son Posibles los Acuerdos de Competitividad en el Sector Agropecuario?” *Serie Competitividad* No. 3. (Bogotá: IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).
- Fundación Carvajal 2002 *Proyecto Alianza para el Desarrollo Regional de la Cadena Agroindustrial de la Mora, Municipios de Ginebra, El Cerrito, Guacara, Tulúa y Trujillo, Departamento del Valle del Cauca* (Santiago de Cali: Fundación Carvajal).
- Fundación Smurfit 2002 Asociación de Cultivadores de mora y similares ASOMORA, Trujillo-Valle: Estudio de mercado, septiembre 2001 - enero 2002 (Santiago de Cali: Fundación Smurfit).
- Gereffi, G.; Korniewicz, M. y Korniewicz, R. 1994 *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport: Greenwood Press).
- Gereffi, G.; Humphrey, J. y Sturgeon, T. 2003 “The Governance of Global Value Chains”, en *Review of International Political Economy* <<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcfinal.pdf>> [ingreso: 11/02/05].
- Hewitt, C. 1998 “Usos y Abusos del Concepto de Gobernabilidad”, en *Revista Internacional de Ciencias Sociales* No. 155, marzo de 1998. <<http://www.unesco.org/issj/rics155/titlepage155.html>> [ingreso: 22/02/05].
- Hobbs, J; Cooney, A y Fulton, M. 2000 *Value Chains in the Agri-Food Sector: What are they? How do they work? Are they for me?* (Saskatoon: University of Saskatchewan, Department of Agricultural Economics).

- Ostrom, Elinor y Ahn, T. K. 2003 “Una Perspectiva del Capital Social Desde las Ciencias Sociales: Capital Social y Acción Colectiva” en *Political Theory Analysis* (Bloomington US: Indiana University).
- Rawls John 1971 *A Theory of Justice* The Belknap Press of Harvard University Press.
- Van der Heyden, D. y Salazar, M. 2004 *Metodología de Análisis De Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local* (Lima: SNV).
- Van der Heyden, D. y Camacho, P. (coords.) 2004 *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas*. (Lima: Ruralter).

#### **ENTREVISTAS**

- Entrevista a Carlos Arjona, representante de Productora de Jugos S.A., Cali, 7 de junio de 2005.
- Entrevista a Alvaro Bueno, encargado de sección de frutas del supermercado Comfandi, Cali, 20 de mayo de 2005.
- Entrevista a José Pabi, representante de asociación de productores, Ginebra, 25 de mayo de 2005.
- Entrevista a José Antonio García, presidente de asociación de productores, Tulúa, 17 de mayo de 2005.
- Entrevista a Luis Alfonso Gómez, representante del supermercado La Galería, Cali, 7 de junio de 2005.
- Entrevista a Alirio Arcila, miembro de asociación de productores, Ginebra, 10 de mayo de 2005.
- Entrevista a Pedro Zapata, técnico Federación de Cafeteros, Ginebra, 28 de mayo de 2005.