

ESTUDIO DE CASO:
**UN HIT DE POSTOBÓN PARA LA INCLUSIÓN Y DESARROLLO DEL CAMPO
COLOMBIANO**

ANDREA PARRADO ERASO
PAOLA JIMENA HERNÁNDEZ VILLALBA

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA	
I. POSTOBÓN	9
I.1. LA EMPRESA.....	9
I.2. POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD “UNO MÁS TODOS”.....	11
I.3. CADENA DE SUMINISTRO.....	14
II. MARCO TEÓRICO	18
II.1 NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	18
II.2 CONSTRUCCIÓN DE PAZ.....	
III. PROGRAMA HIT SOCIAL	18
III.1 CONTEXTO.....	18
III.1.1 RISARALDA.....	18
III.1.2 VALLE DEL CAUCA.....	21
III.2 CULTIVO DE MORA.....	23
III.3 ÁREAS DE INTERVENCIÓN.....	24
III.4 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	26
III.5 MODELO DE INTERVENCIÓN.....	29
III.5.1. LAS ASOCIACIONES.....	32
III.5.2. ETAPAS DE RELACIONAMIENTO.....	34
III.6. RESULTADOS DEL PROGRAMA.....	37
III.7. IMPACTOS DEL PROGRAMA SOBRE LOS PRODUCTORES VINCULADOS.....	39

IV. VALORACIÓN DE HIT SOCIAL	43
IV.1. HIT SOCIAL: ¿UN NEGOCIO INCLUSIVO?.....	44
IV.2. ¿HIT SOCIAL CONTRIBUYE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LOS TERRITORIOS?.....	48
V. LECCIONES DEL CASO	52
V.1. FACTORES DE ÉXITO.....	52
V.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	56
V.3 RECOMENDACIONES.....	60
VI. CONCLUSIONES	70
VII. BIBLIOGRAFÍA	72

RESUMEN

El programa Hit Social de Postobón se crea en el año 1997 con el objetivo de aportar en “*el desarrollo, la inclusión, equidad y productividad del campo vinculando a los pequeños productores rurales como proveedores del negocio*”, a través de la compra del 80% de la producción de mora, mango y lulo de los campesinos aliados en los departamentos de Risaralda, Bolívar, Santander, Valle del Cauca y Cauca. El programa se enmarca inicialmente como un negocio inclusivo teniendo como beneficiarios a cerca de 1.200 productores e irradiando a aproximadamente 6.000 personas en comunidades donde hace presencia. Dentro de los principales logros de Hit Social se resalta el establecimiento de la alianza comercial entre Postobón y los productores con condiciones estables y permanentes, el desarrollo de relaciones basadas en la confianza y el empoderamiento de líderes comunitarios. Pese a ello, se requiere un mayor apoyo en acompañamiento social y asistencia técnica que permita mejores condiciones socio – económicas para los productores y sus familias. Para llevar a cabo el análisis de este programa, se realizaron dos salidas de campo, una en el departamento de Risaralda visitando los municipios de Belén de Umbría, Quinchía, Guática y Apía y otra en el Valle del Cauca en los municipios de Versalles, Guacarí, Tuluá y Trujillo, donde fueron consultadas las asociaciones que integran o están en proceso de integración al programa, entidades territoriales municipales, aliados estratégicos, gremios y entidades que trabajan en beneficio del campo colombiano.

ABSTRACT

Postobón Hit Social program was created in 1997 with the aim of contributing to "the development, inclusion, equity and rural productivity linking small farmers as providers of business" through the purchase of 80% of production of blackberry, mango and lulo in the departments of Risaralda, Bolívar, Santander, Valle del Cauca and Cauca. The program is part of inclusive business having as beneficiaries about 1.200 producers and irradiating approximately 6.000 people from their families in communities where it is present. Among the main achievements of Hit Social is the building of the commercial alliance between Postobón and producers with stable and permanent conditions, development of relationships

based on trust and empowerment of community leaders. By the way, it requires more support in the social accompaniment and technical assistance that allows better socio-economic conditions for producers and their families. To carry out the analysis of this program, they conducted two field trips, one in the department of Risaralda visiting the 4 municipalities of Belén de Umbria, Quinchía, Guática and Apía and another in the Valle del Cauca in the 4 municipalities of Versalles, Guacarí, Tuluá and Trujillo, where they were consulted member associations or are in the process of integration into the program, municipal territorial entities, strategic partners, unions and organizations working for the benefit of the Colombian countryside.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso es producto de una iniciativa de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia en alianza con Pacto Global, que tiene como objetivo documentar iniciativas y experiencias de programas y proyectos empresariales desarrollados en torno al postconflicto y la construcción de paz en las empresas que hacen parte del mismo.

La responsabilidad social y la sostenibilidad son dos temas neurálgicos en la agenda actual de las empresas y las naciones, por tal razón, el estudio de casos empresariales que actualmente se encuentran encaminando sus estrategias corporativas hacia la puesta en marcha de iniciativas que aportan al desarrollo sostenible; es a su vez un proceso de gran importancia no solo para conocer al detalle los proyectos y sus procesos, sino para comunicar sus beneficios y posibilidades de ser replicados.

De igual manera, en conjunto con el aporte al desarrollo sostenible, el tema coyuntural que atraviesa Colombia alrededor del proceso de paz y la era del postconflicto, amplía y enriquece el espectro de acción de este estudio de caso en particular. Profundizar en los procesos que inician las empresas para involucrarse con los objetivos nacionales de construcción de la paz, es un tema de importancia no solo local sino nacional, que comienza a palpase a través de iniciativas empresariales que apoyan dichos procesos y se convierten en eslabones clave de

desarrollo y progreso para los territorios golpeados por los efectos del conflicto en nuestro país.

Postobón, al ser una de las empresas miembros del grupo Ardila Lulle, uno de los grupos económicos más grandes y poderosos de Colombia, permite que Hit Social se convierta en un estudio de caso alucinante pero a la vez desafiante; pues a pesar de estar implementando diversas iniciativas que integran población vulnerable y víctimas de la violencia en muchas de sus manifestaciones, son procesos, que como muchos otros, aún tienen temas por desarrollar en línea con la responsabilidad que conlleva ser el generador de una gran cantidad de empleos y con presencia en casi el 90% de los departamentos del país.

Hit Social, programa que será objeto de estudio en este documento, es una de las iniciativas más reconocidas de Postobón en términos de inclusión social de comunidades, generación de ingresos y dinamización de la actividad agrícola en 5 departamentos del país, repartidos en las regiones del Caribe, Pacífico, Eje Cafetero y los Santanderes. Con esta investigación se pretende no solo profundizar en el proceso de desarrollo del programa, sino también evidenciar los aciertos y las oportunidades de mejora que ayudarán, no solo a la empresa a ajustar ciertos componentes, sino también a hacer de este tipo de iniciativas procesos replicables y sostenibles que aporten en la construcción de la paz y la generación de nuevas oportunidades para poblaciones vulnerables a causa de la violencia.

METODOLOGÍA

El proceso de investigación se basó en la Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso en Responsabilidad Social de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016). La Metodología es un “...conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tiene por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad prácticas en responsabilidad social que están siendo implementadas por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de un contexto, área geográfica y periodo específicos” (Pérez, 2016, p.15) y consta de diez etapas de investigación, ocho de las cuales son secuenciales y dos son transversales.

Las etapas secuenciales son: diseño de investigación, identificación y selección de la organización, consecución del apoyo de la organización, documentación inicial, trabajo de campo, análisis de información, elaboración del reporte final y ajuste, aprobación y difusión del estudio de caso; a su vez, las etapas transversales son: construcción de los marcos teóricos y evaluación del rigor del estudio de caso.

De acuerdo con esto, el estudio de caso de Hit Social inició como un trabajo investigativo partiendo de fuentes secundarias para posteriormente ser validado y complementado con la información recolectada por medio de entrevistas, grupos focales y observaciones en los trabajos de campo realizados en Risaralda, en el mes de junio donde se visitaron los municipios de Belén de Umbría, Quinchía, Guática y Apía, y en el Valle del Cauca, en el mes de septiembre en los municipios de Versalles, Guacarí, Tuluá y Trujillo.

En la realización de los trabajos de campo fueron consultadas las asociaciones que integran o están en proceso de integración al programa, entidades territoriales municipales, aliados estratégicos, gremios y entidades que trabajan en beneficio del campo colombiano. De aquí surge la segunda sección del trabajo de investigación que está compuesta principalmente por el análisis y valoración del caso.

Desde el punto de vista del diseño de la investigación, el estudio de caso es teórico, instrumental, múltiple y divisible puesto que:

1. *Teórico*: puesto que se parte de una base teórica clara de acuerdo a los temas de responsabilidad social y sostenibilidad, postconflicto y construcción de paz.
2. *Instrumental*: llevado a cabo con el fin de poner a prueba ciertas hipótesis o inducir teorías explicativas de fenómenos determinados, pues partimos de un programa en el que desarrollaremos la hipótesis de los beneficios de trabajar en torno al tema de postconflicto y construcción de paz como un ejemplo a replicar en las empresas.
3. *Múltiple*: dado que la investigación involucra más de un caso, pues el estudio de caso se concentrará en dos escenarios distintos (Risaralda y Valle del Cauca), donde se dará lugar a comparaciones y aportes distintos de acuerdo con las etapas de desarrollo del programa.

4. *Divisible*: puesto que la investigación divide el objeto de estudio en varias partes y se concentra en estudiar sólo algunas de ellas, como lo son los cultivos de mora en los departamentos mencionados.

Adicionalmente, este método de investigación fue elegido porque presenta ventajas como:

- Confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre lo estudiado
- Observar y analizar desde el acercamiento a los espacios e individuos, los asuntos relevantes para realizar el proceso de valoración

De esta manera, esta investigación se concentra en la documentación y el análisis de la implementación de Hit Social en los departamentos de Risaralda, en los municipios de Belén de Umbría, Guática, Quinchía y Apía, y Valle del Cauca, en Tuluá, Versalles, Guacarí y Trujillo, donde se podrán analizar dos fases distintas de avance del programa y de esta manera construir una valoración pertinente. El departamento de Risaralda fue escogido por ser aquel con más trayectoria dentro del programa Hit Social habiendo generado alianzas desde el año 1997; por el contrario, Valle del Cauca, al ser uno de los departamentos donde más recientemente inició, cuenta con características y condiciones menos desarrolladas, donde hasta ahora comenzará su inclusión en el programa para dejar de ser solo proveedores de materia prima.

A pesar de que el programa se encuentra en otros departamentos del país, se escogió a Risaralda y Valle del Cauca por la posibilidad de analizar las condiciones de las alianzas en territorios con mayor tiempo dentro de Hit Social y aquellas que hasta ahora inician. Así mismo, este estudio se concentra en el cultivo de mora y no en otros que contempla el programa como mango y lulo, dado que es el tipo de fruta que más predomina en los dos departamentos estudiados y permite una comparación más clara.

En concordancia con lo anterior, el objetivo general del presente trabajo es documentar y analizar, bajo la modalidad de una investigación de estudio de caso, el programa Hit Social de la empresa Postobón desarrollado en los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca, durante el periodo 1997-2016, para analizar su contribución a la construcción de paz y la implementación de los negocios inclusivos.

Así mismo, los objetivos específicos de acuerdo con la metodología planteada son:

- Documentar el caso o programa y sus características y componentes principales
- Identificar el tipo de inversión social empleada en el programa
- Articular la información obtenida con las bases teóricas relacionadas con la responsabilidad social y los procesos de construcción de paz
- Analizar el programa a través de la información obtenida en las salidas de campo por medio de la identificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del programa, así como los factores de éxito y las oportunidades de mejora.
- Socializar los resultados obtenidos

La pregunta central de la investigación es: ¿Hit Social es un negocio inclusivo que contribuye a la construcción de paz en Colombia? y se enfoca en resolver una problemática concentrada en tres aspectos relacionados con la construcción de paz y la implementación de negocios inclusivos:

1. Hacer del área rural un escenario viable, competitivo y dignificante para los productores rurales y para el desarrollo rural del país.
2. Brindar a los productores rurales la capacidad y la sostenibilidad necesaria para mejorar, dentro de los negocios inclusivos, la calidad de vida a través de trabajos estables, ingresos seguros, capacitación en el negocio y modelos de comercialización, que les permitan ver en el sector rural una posibilidad para su sostenibilidad y desarrollo y el de sus familias y entornos.
3. Incluir a poblaciones vulnerables (campesinos, mujeres y jóvenes rurales, población desplazada y víctimas del conflicto armado) en procesos productivos que les brindan confianza, estabilidad laboral, formación técnica y la posibilidad de lograr negocios sostenibles, con ingresos rentables a través de asociaciones y alianzas estratégicas.

Dentro del marco teórico tomado como base para este estudio de caso y de acuerdo con los objetivos anteriormente planteados, para el análisis de la modalidad de responsabilidad social empleada por Postobón se tomaron como referencias principales algunas de las publicaciones hechas sobre negocios inclusivos del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) e investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Harvard y el Centro de Estudios David Rockefeller, en los cuales se dan las

pautas para identificar las características de los mismos y la manera de abordarlos y analizarlos.

Por otro lado, para el análisis del aporte del programa a la construcción de paz, se tomaron distintas bases teóricas y referencias como la compilación de la Escola de Cultura de Pau y la Universidad Ramón Llull denominada *"La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor"*, así como los documentos del Consejo Internacional de la Industria Sueca llamado *"Private sector and peacebuilding processes"* y la Fundación Ideas para la Paz (FIP), y las herramientas recibidas en el Seminario de Empresas, Conflicto y Derechos Humanos dictado por Ángela Rivas en la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

En la realización de los trabajos de campo las entrevistas fueron realizadas de manera presencial y semiestructural con algunas preguntas guía, pero dando espacio a una conversación más informal con las asociaciones que integran o están en proceso de integración al programa, entidades territoriales municipales, aliados estratégicos, gremios y entidades que trabajan en beneficio del campo colombiano.

El proceso de selección y priorización de los entrevistados se orientó de acuerdo con el mapeo de los stakeholders del programa de RS:

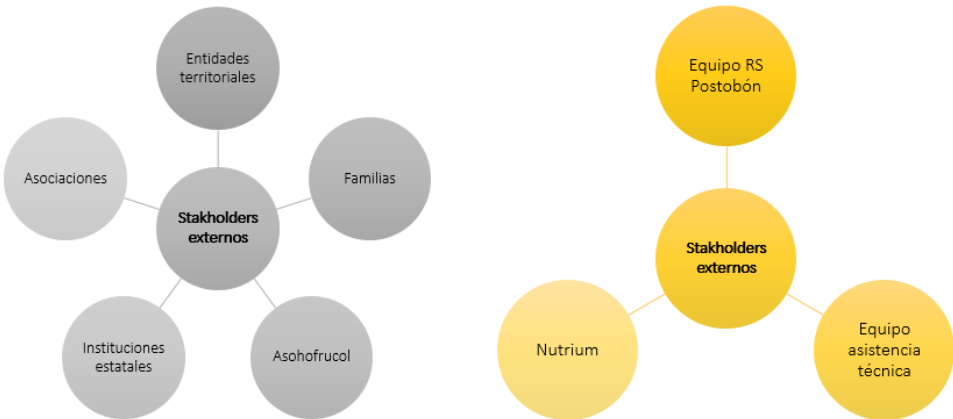


Gráfico 1: Mapeo de stakeholders

Fuente: Elaboración propia

La valoración de la información obtenida en las entrevistas se hizo a través de un proceso de triangulación, lo cual permitió identificar la relación y concordancia entre:

1. La información obtenida en las distintas entrevistas
2. La observación de los distintos ambientes físicos, sociales y culturales
3. Las experiencias individuales o colectivas presentadas por los Stakeholders
4. El análisis de las interacciones entre los actores
5. La identificación de las acciones relevantes producto de las visitas y reuniones en campo

Finalmente, el estudio de caso está estructurado en 6 secciones. La primera contiene la información de Postobón que es la empresa gestora del programa, teniendo en cuenta su política de responsabilidad social y la cadena de valor de la producción de los jugos Hit de mora. La segunda sección hace referencia al marco teórico tomado como base para el análisis del caso.

La tercera sección presenta el contexto, la historia, las características del programa Hit Social y el cultivo de mora, así como sus zonas y modelo de intervención, y la cuarta se concentra en la valoración del programa en torno a las dos temáticas propuestas para el análisis de caso acerca de la modalidad de responsabilidad social y su aporte a la construcción de paz, teniendo en cuenta sus resultados e impactos más significativos.

En la quinta sección se pueden evidenciar de manera más concreta las lecciones del caso que surgen después de haber analizado los componentes descritos anteriormente a través de oportunidades de mejora, factores de éxito y recomendaciones; y finalmente la última sección se encarga de cerrar el estudio de caso a través del planteamiento de las conclusiones.

I. POSTOBÓN

I.1. LA EMPRESA

Postobón es una de las empresas productoras de bebidas más grandes de Colombia y la número 7 entre las 200 industrias de alimentos de la Comunidad Andina (Revistaalimentos, 2012), que cuenta con 69 sedes en Colombia, entre plantas de producción y centros de distribución, y cerca de 12.000 colaboradores, lo que le permite tener presencia en el 90% de los departamentos del territorio nacional. Cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector (Postobón, s,f).

Pertenece al sector industrial que “comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos” (Banco de la República, 2015); más exactamente, en el sector industrial de transformación, donde hace parte el embotellado de refrescos y cuenta un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias divididas en 6 líneas de producto, que son: gaseosas, aguas, bebidas energéticas, jugos, bebidas alcohólicas y otras bebidas (Postobón, s,f).

La misión de la compañía es ser competitiva y reconocida por su liderazgo en desarrollar y ofrecer bebidas que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente americano, mediante la innovación, la calidad y un servicio excepcional. Así mismo, la empresa busca convertir a sus proveedores en verdaderos socios comerciales, aprovechar el talento humano organizado alrededor de los procesos en equipos proactivos y generar oportunidades de desarrollo profesional y personal, para contribuir decisivamente el crecimiento económico de la organización Ardila Lülle y actuar con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad (Usma, 2014).

Postobón, con 111 años, es una de las empresas con mayor trayectoria en el país; pues fue fundada el 11 de octubre de 1904, en la ciudad de Medellín (Antioquia), por Valerio Tobón Olarte y Gabriel Posada con el nombre Sociedad Posada&Tobón. Después de algunos años, se hicieron pactos comerciales con gaseosas Colombiana y Lux quienes eran los mayores

competidores de esta época y se podían producir las bebidas en cualquiera de las tres plantas (Postobón, s,f).

Los mayores hitos de la compañía se dieron en las décadas de los años 50`s y 80`s y en el nuevo siglo con la ampliación de su portafolio de productos que ahora cuenta con 250 referencias en distintas líneas. Los mayores avances de la historia de Postobón se ven a continuación:

1900's	1910's	1920's
<p>La compañía es fundada como la Sociedad Posada&Tobón entre Gabriel Posada y Valerio Tobón</p> <p>Se llevan a cabo pactos comerciales con gaseosas Colombiana y Lux</p>	<p>Se introduce al mercado el Agua Cristal con novedosas técnicas</p> <p>Nace Bretaña como mezclador</p>	<p>Freskola gana "Medalla de Oro Gran Cruz"</p>
1950's	1980's	1990's
<p>Gaseosas Lux S.A. se fusiona con Postobón S.A. y Carlos Ardila Lülle es nombrado Presidente</p> <p>Se comenzó a formar una flota de camiones y vehículos para distribución</p> <p>Nace Manzana Postobón</p>	<p>Se suscribió el contrato con Pepsico que permitió ser embotelladores de algunos de sus principales productos como Pepsi</p>	<p>Incursionan en el mercado de los juegos con Hit y bebidas hidratantes</p> <p>Llega al mercado 7UP</p>
2000's	2010's	2016
<p>Inauguración planta de Yumbo</p> <p>Introducen al mercado Mr. Tea, bebidas energizantes y se distribuye Gatorade</p> <p>Se adquiere Productora de Jugos, su marca Tutti Frutti y la línea de producción</p>	<p>Inauguración planta Hipinto en Piedecuesta y entra en operación la de Malambo</p>	<p>Cuenta con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, 12.000 personas y 66 sedes que permiten llegar al 90% del país</p> <p>Presencia en los Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia</p>

Gráfico 2: Hitos en la historia de Postobón

Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial de Postobón (Postobón, s,f)

I.2. POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD “*UNO MÁS TODOS*”

El modelo de sostenibilidad de Postobón, denominado “*Uno más todos*”, está concebido desde dos frentes que se basan en la mitigación de riesgos e impactos y la creación de valor compartido, “es decir, la generación de valor para los grupos de interés y la compañía a partir del equilibrio entre las acciones sociales, económicas y ambientales, usando como motores disruptivos la innovación social, el alto impacto, las redes de trabajo y la cocreación” (Postobón, 2015).

La política de Postobón está guiada inicialmente por 4 apuestas de valor que son innovación, reputación, valor compartido y comunicación, dentro de las cuales se resaltan a su vez 3 valores representados en el buen gobierno, la ética y la transparencia, siempre enfocados en la contribución a las dimensiones de la sostenibilidad: social, económica y ambiental (Postobón, 2015).

Los grupos de interés identificados por la compañía dentro del núcleo del modelo son integrados de manera transversal dentro de 5 focos, dentro de los cuales se desarrolla una serie de asuntos pertinentes, producto de un proceso de identificación de la materialidad. Los focos son aquellas temáticas macro que acogen las acciones y/o asuntos y que hacen referencia a (Postobón, 2015) y se describen a continuación:

1. ***Buen vecino:*** integra las acciones relacionadas con el mejoramiento del entorno de la empresa y su impacto en el mismo.
2. ***Hábitos de vida responsables:*** integra las acciones relacionadas con las buenas prácticas en cuanto a hábitos de salud y alimentación en concordancia con el proceso de sus productos.
3. ***Compromiso con el planeta:*** integra las acciones relacionadas con la responsabilidad ambiental de la empresa a través de sus procesos y productos.
4. ***Cadena de valor sostenible e inclusiva:*** integra las acciones relacionadas con prácticas responsables en la cadena de valor de la empresa.
5. ***Capital humano:*** integra las acciones relacionadas con el bienestar de sus colaboradores.

Los asuntos u objetivos de cada uno de los focos se relacionan en la tabla 1:

FOCOS DE ACTUACIÓN	
FOCO	ASUNTO
BUEN VECINO	Minimizar los impactos negativos derivados de la operación
	Promover y apoyar causas solidarias
	Facilitar el acceso a agua potable de las comunidades en las áreas de influencia
	Generar oportunidades de empleo y priorizar la contratación de personas pertenecientes a la comunidad local
	Promover la cultura y la calidad educativa en las áreas de influencia
HÁBITOS DE VIDA RESPONSABLES	Promover una alimentación adecuada y ofrecer un portafolio con alternativas para refrescarse y aportar a la ingesta de nutrientes esenciales
	Asegurar que las etiquetas de todos nuestros productos cuenten con información nutricional clara y completa
	Apoyar y promover el deporte y la actividad física
	Promover la toma de decisiones conscientes y responsables
COMPROMISO CON EL PLANETA	Proteger Las fuentes hídricas y promover la buena gobernabilidad
	Minimizar el uso de agua en los procesos productivos
	Mejorar la calidad de los vertimientos
	Diseñar avances y empaques con enfoque de ciclo de vida, propendiendo por ciclos circulares y fomentando el aprovechamiento de los materiales
	Maximizar el aprovechamiento postindustrial de los materiales
	Reducir las emisiones de la flota de vehículos
	Reducir los impactos por equipos de frío
CADENA DE VALOR SOSTENIBLE E INCLUSIVA	Desarrollar encadenamientos agrícolas productivos inclusivos y con prácticas responsables
	Desarrollar emprendimientos y potenciar negocios afines a la comercialización de nuestros productos
	Apoyar el desarrollo de los proveedores y promover prácticas de sostenibilidad
CAPITAL HUMANO	Garantizar el bienestar de los empleados
	Garantizar la salud y la seguridad en el trabajo
	Lograr efectividad organizacional
	Generar oportunidades y espacios para la formación y el desarrollo humano

Tabla 1: Focos de actuación “Uno más Todos”

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de sostenibilidad Postobón 2015 (Postobón, 2015)

Según Sebastián Devis, Jefe de Valor Compartido de Postobón, la política de sostenibilidad de la empresa es la herramienta que les permite apoyar procesos para generar y mantener relaciones duraderas y armónicas especialmente con todos los grupos de interés e incentivar el desarrollo y progreso de las comunidades, teniendo en cuenta que opera en el 90% del territorio nacional. La política a su vez contempla estrategias como la promoción del desarrollo humano y territorial sostenible, el impulso al empoderamiento de sus grupos de interés, la responsabilidad con el medio ambiente y buenas prácticas comerciales con el fin de crear valor compartido y mantener y motivar a sus empleados en las mejores condiciones laborales (Hernández y Parrado, 2016a).

De acuerdo con esta política, el presente estudio de caso se concentrará en exponer el proceso de implementación y desarrollo del programa Hit Social en los departamentos de Risaralda

y Valle del Cauca como una de las iniciativas que Postobón desarrolla en el foco de “*Cadena de valor sostenible e inclusiva*”, pues como se mencionó anteriormente, Risaralda es el departamento con más trayectoria en el programa y Valle del Cauca es uno de los que van a ingresar. Hit Social fue escogido como un caso para ser analizado a la luz de la responsabilidad social y la construcción de paz, dado que es una iniciativa que responde a un negocio inclusivo y que tiene grandes expectativas para convertirse en un ejemplo de desarrollo en el campo en momentos de posconflicto en el país. De igual manera, al ser parte de una empresa de la envergadura de Postobón y tener presencia en distintas regiones del país, es un estudio donde vale la pena resaltar los factores de éxito y proponer mejoras en pro del beneficio de los productores y de la empresa.

I.3. CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro para la producción de los jugos Hit cuenta con 6 eslabones que inician en la producción de la materia prima y finaliza con el procesamiento para obtener los jugos envasados para su distribución. La materia prima se adquiere de parte de los productores de mora –en este caso- tanto del programa Hit Social como de alianzas adicionales que genera Postobón. Posteriormente se envía la fruta y se entrega en la planta de Nutrium ubicada en Tuluá, donde se realiza todo el procesamiento necesario para ser finalmente envasados y distribuidos a todas las regiones del país.

Primer eslabón: *Producción*

La cadena de valor para la producción de los jugos Hit del programa Hit Social parte desde el proceso de producción que depende en cierta medida de los cultivadores de mora de los municipios analizados en el departamento de Risaralda y Valle del Cauca. El tiempo aproximado que tarda la mora desde su siembra hasta su cosecha es de 10 meses y se recoge hasta dos veces por semana (Hernández y Parrado, 2016b).

Sin embargo, la producción de las asociaciones que mantienen la alianza con Postobón no es suficiente para suplir la demanda necesaria para la elaboración de los jugos Hit, por esta razón, la producción también se obtiene de parte de otros productores fuera de Hit Social. En promedio los productores que hacen parte del programa en Risaralda han recolectado y enviado 5338 toneladas desde el año 2010, a partir de cuándo se tienen registros físicos. Los

productores de Valle del Cauca, a pesar de no estar vinculados con Hit Social aún, han recolectado y enviado 1224 toneladas desde este año.

Segundo eslabón: *Abastecimiento*

La producción recogida por los cultivadores es transportada hacia la planta despulpadora de Nutrium ubicada en Tuluá, donde se recibe la materia prima obtenida de las distintas cosechas. Nutrium antes conocida como Projugos, es la planta procesadora propiedad de Postobón S.A que se encarga de la recepción de la fruta para su respectivo procesamiento. Según lo afirma Fabián Lozano (Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium), a pesar de que la producción mínima rentable depende de cada asociación ya que cada una tiene su propio punto de equilibrio, en términos generales la cantidad promedio de fruta para ser transportada y que sea rentable el pago del flete es de 2.000 kilos; sin embargo, si se busca rentabilidad y eficiencia llegando a un punto óptimo, sería necesario producir y transportar 5.000 kilos (Hernández y Parrado, 2016b).

El medio de transporte más pequeño usado para llevar la fruta hasta Tuluá desde Apía, en Risaralda (municipio más lejano), es una camioneta que cobra \$450.000 por transportar 2.000 kilos, lo que equivale a un costo de \$215 por kilo; por otro lado, un camión cobra \$500.000 por transportar 6.000 kilos de fruta, lo que equivale a \$83 por kilo (Hernández y Parrado, 2016b).

Tercer eslabón: *Infraestructura*

Algunas de las asociaciones cuentan con centros de acopio ubicados en los centros urbanos de los municipios, donde se almacena la producción recolectada en cuartos fríos y desde estos centros se despacha la fruta hacia Tuluá. Aquellas que no cuentan con cuartos fríos deben despachar la materia prima dentro de las 24 horas siguientes a la cogida para evitar afectaciones en la fruta.

Cuarto eslabón: *Recursos humanos*

En Risaralda, actualmente hay 238 asociados con Postobón, teniendo como promedio 27 personas por asociación. Adicional a los cultivadores, estas asociaciones cuentan en ocasiones con una persona que asiste las actividades administrativas de las asociaciones así como el manejo de los recursos. Sin embargo, muchas de las asociaciones actualmente no

cuentan con el mismo número de asociados con el que iniciaron hace algunos años debido a los efectos del clima en los cultivos, como lo afirma Ovidio Hernández de Amorquín “en nuestra asociación hubo hasta 118 asociados que bajaron a 42 y ahora somos solo 30”.



Imagen 1: Ovidio Hernández, productor de Amorquín (Apía)

Fuente: Investigadoras

Quinto eslabón: *Tecnología*

Actualmente la mayoría de asociaciones cuentan con centros de acopio donde almacenan la materia prima y algunos de ellos también tienen cuartos fríos donde se mantiene congelada la fruta hasta el momento en que debe ser enviada a la planta despulpadora y se preserva en condiciones óptimas.

Adicional a esto, el uso de la tecnología se ha visto reflejado en ciertos casos con las prácticas ambientales responsables, que requieren elementos de riego y mantenimiento de cultivos con unas especificaciones puntuales. No obstante, hasta el momento no ha sido una práctica tan recurrente debido a los costos que tienen.

Sexto eslabón: *Almacenamiento y procesamiento*

Una vez se envía a la planta en Tuluá, la materia prima se recibe, se revisan los grados brix, se verifica la limpieza y condiciones de la fruta y finalmente se empaca en bolsas plásticas o

en tarros que se almacenan en cuartos fríos y que mantienen la fruta fresca antes de ser procesada.

Esta fruta puede durar almacenada desde unas horas hasta un par de días en los cuartos fríos, para ser enviada posteriormente a diferentes plantas donde se fabrican los jugos, se embotellan y se distribuyen.



Imagen 2: Planta Nutrium Tuluá

Fuente: Nutrium – Fabián Lozano



Imagen 3: Revisión de la mora en la planta de Tuluá

Fuente: Investigadoras

II. MARCO TEÓRICO

II.1. NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los Negocios Inclusivos, según el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), “son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (CECODES, 2013). Además, aportarían en la reducción “de la pobreza siempre y cuando el proyecto se caracterice por presentar garantías de sostenibilidad (Crecimiento Económico, Progreso Social y Balance Ecológico) en el tiempo” (CECODES, 2013).

De acuerdo con esto, los negocios inclusivos son una estrategia gana gana sostenida en el tiempo basados en la confianza, donde se genera un beneficio económico, social e incluso ambiental a poblaciones vulnerables haciéndolos parte de su cadena de valor dentro de dos modalidades.

La primera modalidad hace referencia a la inclusión de población vulnerable o grupos minoritarios y de bajos ingresos como consumidores; donde la empresa ancla pone a su servicio productos o servicios accesibles bajo condiciones de precio y distribución pensados para cubrir sus necesidades. Como consumidores, estos grupos y comunidades obtienen acceso a productos y servicios a mejores precios y por ende se despliega un aporte en el mejoramiento en la calidad de vida de los mismos. Para la empresa este tipo de modalidad a su vez genera acceso a nuevas líneas de mercado, posicionamiento de marca producto del valor social e innovación, entre otros beneficios como se expone en el siguiente gráfico:



Gráfico 3: Beneficios en la modalidad de consumidores

Fuente: Elaboración propia a partir de Cecodes (Cecodes,2008)

La segunda modalidad de negocios inclusivos, en la cual se encuentra el programa Hit Social de Postobón, corresponde a la inclusión de población vulnerable o grupos minoritarios y de bajos ingresos como proveedores, socios o distribuidores; donde se afianza la relación dentro de una dinámica empresarial que genera un retorno financiero para ambas partes. Esta modalidad genera una serie de beneficios tanto para la empresa ancla como para los socios en términos de precios, abastecimiento, generación de alianzas intersectoriales, menores costos de producción y suministro, generación de ingresos, desarrollo de capacidades locales y transferencia de conocimiento, entre otros, como se muestra a continuación:

MODALIDAD COMO SOCIOS, PROVEEDORES O DISTRIBUIDORES



Gráfico 4: Beneficios en la modalidad de socios, proveedores o distribuidores

Fuente: Elaboración propia a partir de Cecodes (Cecodes,2008)

De acuerdo con esto, los negocios inclusivos tienen tres características principales, a saber:

1. Debe existir una empresa ancla, es decir, aquella empresa que se encarga de incluir o generar la alianza que jalona la relación comercial.
2. Debe integrarse dentro de la cadena de valor, como consumidores, socios, distribuidores o proveedores a personas con un bajo nivel de ingresos.
3. Deben ofrecerse productos o servicios que sean accesibles para este grupo de interés y satisfagan sus necesidades, como resultado de la alianza comercial entre ellos y la empresa ancla.

Adicionalmente, los negocios inclusivos deben tener un balance en las dimensiones económica, social y ambiental. Según CECODES (2017), deben ser estrategias de negocio que generen oportunidades para poblaciones de bajos ingresos; además deben aportar en la formalización de la economía, mejora en la calidad de vida y empoderamiento de las comunidades locales, y a su vez facilitar la eco eficiencia y producción en armonía con el medio ambiente ayudando a mitigar efectos ambientales negativos. De esta manera se reúnen criterios de sostenibilidad que aseguran un progreso equilibrado para ambas partes.

Como se indica en un informe realizado por la IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial y la Universidad de Harvard, “el negocio inclusivo es interesante para las empresas porque puede ofrecer nuevas oportunidades para la innovación, el crecimiento y competitividad al mismo tiempo que crea un impacto positivo de desarrollo social” (WBCSD, 2016). De acuerdo con el (WBCSD, 2016) un negocio inclusivo crearía valor no solo a nivel económico, sino social y ambiental. En este orden de ideas, y en línea con lo planteado por el BID, la Universidad de Harvard y el Centro de Estudios David Rockefeller (2010); la clave para ingresar con éxito en este tipo de negocios es “la capacidad de articulación social, es decir, la habilidad de crear una red de conexiones confiables con diversas organizaciones e instituciones, generar el desarrollo desde abajo y entender, apalancar y construir sobre la infraestructura social existente”.

En concordancia con lo anterior, el contexto debe ser tomado en cuenta para la definición de acciones concretas que de manera conjunta o con el apoyo de otras instituciones ayuden a mantener las tres dimensiones del desarrollo (económica, social y ambiental) es equilibrio, pues, como lo menciona la FAO (2015) la falta de confianza entre los actores muchas veces influenciada por la misma cultura, la debilidad institucional local y la falta de liderazgo, hacen que las iniciativas no tengan una sostenibilidad en el tiempo no beneficios a largo plazo.

Por otro lado, según Fedepalma (2010), los negocios inclusivos deben medir su gestión a través de registros periódicos con el fin de medir su cumplimiento. Así mismo, el seguimiento y grado de fortalecimiento de las organizaciones o asociaciones de beneficiarios deben ser lo suficientemente sólidos como para mantener una relación clara con la empresa ancla y así poder definir condiciones de manera conjunta.

Las organizaciones o asociaciones deben contar no solo con una estructura organizacional clara, sino con unos procesos y responsables establecidos que se hagan cargo del seguimiento y mantenimiento correspondiente de los procesos al interior de la misma y con la empresa ancla. De hecho, una de las formas de asegurar unas bases sólidas de aliados se basa en la formación y capacitación en temas asociativos y sociales que aseguran un trabajo colectivo con el objetivo claro de generar sentido de pertenencia y compromiso por parte de los asociados.

En el caso de alianzas con productores como el caso de Hit Social, el estudio de Fedepalma, Cecodes y USAID sugiere que los contratos pactados entre las partes sean precisos en el precio de compra, las cantidades y calidades aceptadas, las sanciones y/o bonificaciones, los gastos de transporte, la asistencia técnica y los créditos y pagos.

Estos procesos se logran a través de una relación permanente entre la empresa ancla y los productores, abriendo espacios fluidos de diálogo y acuerdos necesarios para el éxito de las alianzas. Un acompañamiento presencial y reconocido por los beneficiarios genera aún mayor compromiso y aporta a la adecuada toma de decisiones en materia social, productiva y de negocios.

No obstante, las alianzas a su vez, deben ser plataformas de interacción con instituciones del orden público y privado que permitan abrir incluso oportunidades alternas no solo productivas sino sociales y económicas, que aporten al desarrollo y progreso social de los beneficiarios e incluso a establecer riesgos compartidos para la empresa ancla permitiendo una mayor rentabilidad. Es así como al establecerse relaciones y alianzas con instituciones como gobiernos locales y organizaciones sin ánimo de lucro, se responde de manera conjunta “al requisito de impulsar la acción colectiva local” (BID, 2010).

Esto es lo que el BID, la Universidad de Harvard y el Centro de Estudios David Rockefeller; denominan un “Ecosistema Organizacional” o escenario de interacción sostenida en torno a la producción de bienes y servicios y el contexto donde se desarrolla, y donde el funcionamiento de uno depende del buen desempeño del otro en cierta medida y donde nuevamente se establece la necesidad de organizaciones de apoyo/o reguladores como garantes de las condiciones pactadas.

Entre estas condiciones, un acompañamiento técnico que permita desarrollar habilidades necesarias para el éxito de una asociación es indispensable para asegurar la sostenibilidad de la alianza por parte de los productores. Una apropiada coordinación y resultados muchas veces dependen de este aspecto y así mismo pueden evitar pérdidas de materia prima, recursos y retrasos en los procesos por la presencia de vacíos estructurales y técnicos propios de la actividad y la alianza.

II.2. CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En términos generales, y como lo expone la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1992), la “construcción de paz” es descrita como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del *conflicto*”, las cuales incluyen procesos y proyectos de desarrollo económico y social y la creación de estructuras para la institucionalización de la paz.

Dicho de otra forma, “las empresas, desde su gestión y mediante iniciativas concretas, inciden positivamente en la construcción de paz cuando contribuyen a generar condiciones sociales, políticas, ambientales y culturales que son inclusivas y justas. Aportan a la paz cuando construyen relaciones de confianza y promueven la solución pacífica de diferencias entre actores sociales, públicos y privados. Todo esto con un enfoque transversal de acción sin daño y conscientes de ser parte del territorio donde operan” (FIP, s,f).

De acuerdo con (Fundación Ideas para la Paz, s,f), existen distintas dimensiones y/o línea de acción donde la empresa privada puede tener lugar en un proceso de construcción de paz. De acuerdo con esto, a continuación se presentan los enfoques en donde las empresas aportan en procesos de construcción de paz, reconciliación y prevención de conflictos:

1. *Gestión estratégica y responsable*: es aquella que guía la toma de decisiones a todos los niveles, articulando las políticas con las estrategias y proyectos de la empresa. Esto se logra con una serie de enfoques dirigidos al compromiso de los altos niveles, gestión en derechos humanos, prácticas transparentes de negocios y aplicación de procesos sin daño.
2. *Desarrollo económico inclusivo*: la generación de ingresos y empleo en la población beneficiada, de la mano con una distribución equitativa de los recursos disponibles corresponde a un enfoque de desarrollo económico inclusivo que puede ser aplicado a través de distintos componentes.

La empleabilidad de personas que han sido afectadas por el conflicto trae consigo no solo el mejoramiento de la calidad de vida individual, sino el desarrollo de una

dinámica económica local; el trabajo decente y las buenas prácticas laborales, la puesta en marcha de negocios inclusivos, innovaciones sociales y la gestión responsable de la cadena de valor, corresponden a los componentes propios de esta dimensión.

3. *Sostenibilidad ambiental*: hace referencia no solo al adecuado uso de los recursos naturales disponibles, sino a la prevención y mitigación de los riesgos e impactos generados por la operación o en su zona de influencia. Esto se logra por medio del manejo ambiental responsable, políticas responsables de suministro y uso de recursos y la promoción de emprendimientos locales con un enfoque ecológico.
4. *Institucionalidad*: hace énfasis en un enfoque de gobernabilidad y mecanismos legítimos de democracia y participación como base sólida de relaciones e instituciones públicas, alianzas y negocios que propendan por mantener la transparencia. De esta manera se generan beneficios no solo sociales, sino que generan escenarios económicos propicios para las comunidades locales y las empresas.

Esto se materializa a través de estrategias como el fortalecimiento de la institucionalidad pública local y regional, participación en la concepción e implementación de políticas de paz, desarrollo de capacidades ciudadanas y promoción de veedurías.

5. *Capital humano y capacidades locales*: aumentar el capital humano aumenta la cohesión social y por ende, la capacidad de las personas para liderar procesos y generar resultados colectivos poniendo en práctica el trabajo en equipo. De esta manera las personas se convierten en un canal para la construcción del tejido social y a su vez de paz.

Las características de esta dimensión se enfocan en el desarrollo de habilidades y capacidades profesionales especialmente en población joven, impulso a líderes

locales y el impulso a la salud pública con el fin de que la población beneficiada pueda vincularse nuevamente a la sociedad y la dinámica empresarial.

6. *Reconciliación, convivencia y nuevas narrativas:* estos procesos requieren de la participación y compromiso tanto de la población beneficiaria como de las empresas con el fin de construir o reconstruir vínculos sociales, económicos y políticos. Esto no solo fomenta la transformación de ideales o percepciones, sino que aporta en la formulación de acciones conjuntas que crean nuevas narrativas en torno a la paz.

Esto se consigue por medio de la puesta en marcha de iniciativas de resolución de conflictos no violentos, promoción de la reconciliación al interior de las comunidades y con otros actores y el desarrollo de una cultura de paz que soporte todo lo anterior.

7. *Transparencia:* esta línea hace un llamado a establecer procesos y relaciones basadas en prácticas transparentes, sin lugar a conductas ilegales en cualquiera de sus formas, no solo entre aliados y empresa ancla sino con los demás aliados.
8. *Liderazgo e innovación:* este enfoque hace especial énfasis en el poder de las alianzas y especialmente de las empresas para transformar realidades de territorios que fueron afectados de distintas maneras. De aquí la necesidad de hacer un reconocimiento profundo y detallado que permita obtener un diagnóstico aterrizado de las condiciones históricas social, económica y ambiental de los territorios y sus comunidades.
9. *Emprendimientos para la Paz:* Este enfoque contempla distintos componentes de acción como la inclusión socioeconómica, el empoderamiento de las comunidades y una gestión ambiental responsable.

La inclusión socioeconómica se vuelve tangible por medio de la generación de empleo e ingresos que a su vez aporten al mejoramiento de la calidad de vida de personas en condición de vulnerabilidad o minorías. De igual manera, se incluye el

apoyo a iniciativas productivas de compra o provisión de bienes, productos y/o servicios que son puestos al servicio de las comunidades en condiciones favorecedoras que permitan genera un valor agregado en las dinámicas locales.

Así mismo, las dinámicas sociales locales se ven fortalecidas por procesos de empoderamiento de las comunidades y generación de capacidades que permitan una apropiación de las iniciativas que propendan por el desarrollo local. Aquí es donde las alianzas público privadas juegan un papel muy importante en materia de ejecución, garantía de beneficios y consolidación de la gobernabilidad local.

De esta manera, los emprendimientos para la paz se convierten en escenarios de transformación de realidades y narrativas bajo un análisis del contexto y capacidades locales (FIP, 2015). Finalmente, el objetivo central es ayudar a propiciar oportunidades que reformulen las causas de los conflictos generados no solo haciendo énfasis en la dimensión económica sino en la social, donde los beneficios muchas veces pueden ser aún mayores en términos de reconstrucción de territorio y tejido social.

En este contexto, los proyectos productivos que involucren una inversión social pueden convertirse en grandes transformadores que, además de generar opciones económicas de generación de ingresos e incluso empleo, soportan ese horizonte social para desarrollar mayores capacidades y desarrollo local de las comunidades.

III. PROGRAMA HIT SOCIAL

III.1. CONTEXTO

Hit Social es un programa que fue creado en el año 1997 con el objetivo precisamente de generar encadenamientos productivos que contribuyeran a la dignificación del rol de los productores agrícolas para generar una opción viable y competitiva de desarrollo del campo

en el país. Para esto, Postobón abordó desde su inicio problemas de organización, técnicos y de acceso a mercado a través de acompañamiento, formación y capacitación a los productores de fruta de Risaralda, con el fin de fortalecer las relaciones inclusivas dentro de la cadena de abastecimiento de la compañía, en la compra de frutas como lulo, mora y mango usadas para la producción de los jugos Hit (Postobón, s,f).

El programa Hit Social tiene presencia en 5 departamentos del país: Risaralda, Santander, Bolívar y recientemente Valle del Cauca y Cauca.

III.1.1. RISARALDA, “EL PIONERO”

Mientras que en 1970 el 20% de la economía regional provenía de la venta de café, en 1980 ese porcentaje bajó a 17% y en los 90 fue apenas 12%. No obstante, no fue sino hasta los años de 1998 y 1999 cuando el departamento vivió la peor crisis de toda la historia, dado que, por los difíciles momentos que enfrentaba el país, se presentó un decrecimiento del PIB del 4,1%, producto de una baja importante en los sectores de la industria, el comercio y el sector agropecuario, sumado al terremoto del 25 de enero de 1999 (La Tarde, s,f).

Sin embargo, los suelos de Risaralda fueron propicios para la siembra de distintos productos entre los que resaltan aguacate, plátano, granadilla, lulo, mora, piña, lima y café, especialmente en los municipios de la zona occidental del departamento (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2006), pues, según datos del Instituto Agustín Codazzi, el área con potencial para el desarrollo de cultivos de frutas en Risaralda es de 49.787 hectáreas, que equivalen al 12% del área de este departamento (Instituto Agustín Codazzi IGAC, 2006).

Frutas como la mora, que en 1997 estaba sembrada en aproximadamente 269 hectáreas, en el año 2004 se habían reducido a 217 Ha quedado por debajo de productos como la granadilla y el aguacate y siendo la fruta con menor producción en toneladas (ver tabla 2):

ESPECIE	ÁREA EN HECTÁREAS	PRODUCCIÓN EN TONELADAS	RENDIMIENTO h/t
PIÑA	255	20.400	80
AGUACATE	498	5.976	12
GRANADILLA	419	5.856	14
LIMA	106	2.438	23
LULO	187	1.870	10
MORA	217	1519	7

Tabla 2: Caracterización de frutales en Risaralda 2004

Fuente: Plan Frutícola Nacional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2006)

Es así como a partir del año 2002, la producción de mora comenzó a bajar principalmente debido a los cambios en la temperatura; pasando en este año de 2.249 toneladas producto de un crecimiento constante, a 1.725 en 2003 y 1.152 en 2004 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2006).

Hoy en día en Colombia existen 7.007 hectáreas sembradas con mora, de las cuales solo 4.922 están activas y se concentran principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Santander y Nariño, entre otros (DANE, 2013) Sin embargo, luego de períodos de recuperación, la economía del departamento continuó basando su economía en la agricultura, la ganadería, la industria y el comercio. En los productos agrícolas sobresale actualmente la producción de café, caña de azúcar, plátano, yuca, cacao, piña, papa, maíz, algodón y algunos otros frutales como los mencionados anteriormente. En general, la distribución de los recursos por sector es liderada por el sector de salud y protección y el sector agropecuario se encuentra en cuarto lugar (DNP, 2015).

Según el último Censo Nacional Agropecuario, el cultivo de frutas en Colombia cubre el 8.9% del total de área cosechada que corresponde al 19.9% del total de la producción. Risaralda se ubicó en el sexto lugar en la lista de los departamentos con mayor producción agrícola, con el 7.3% del total de las 807.924 toneladas producidas y el 5.3% de las 765.267

hectáreas de área cosechada en el país (DANE, 2016). De acuerdo con esto, el departamento cuenta con 13.250 productores de los cuales 3.172 son mujeres y 10.078 son hombres, en su mayoría entre los 50 y los 59 años de edad (DANE, 2016).

Del total de la población departamental, el 78,37% habita en zona urbana y el 22,43% en zona rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2006) y se encuentra en el segundo lugar de los departamentos con mayor densidad de viviendas rurales ocupadas por kilómetro cuadrado, en el cual habitarían cerca de 27 personas en familias de 3 personas en promedio (DANE, 2016).

Durante la década de los años 90 el conflicto armado hacía presencia en muchos departamentos del país y entre las zonas rurales más afectadas y donde se observaban altos picos de violencia se destaca especialmente la parte occidental de las cordilleras del valle interandino del río Cauca en los departamentos del Valle, Quindío, Risaralda y otros departamentos de la zona sur de Colombia. La violencia guerrillera era una realidad en la cuarta parte de los pueblos del Eje Cafetero y el narcotráfico estaba presente en el 75% de los municipios del departamento del Quindío y en el 71% de los de Risaralda.

El desplazamiento forzoso también creció dramáticamente, pues entre los años 1994 a 1999, la región cafetera recibió 790 desplazados que posteriormente se convirtieron en 40.877 del año 2000 a 2016. Así mismo, hasta 1999 los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas habían visto salir a 373 personas que se volvieron 16.829 en el 2002 y los 45 secuestros de 1998 se triplicaron en el mismo año al pasar a 159 (El Tiempo, 2004). Entre 1995 y 2003, Risaralda fue el segundo departamento del Eje que más personas recibidas y expulsadas presentó.

En la década de los años 90's, el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en el departamento de Risaralda mantenía un nivel considerable en comparación incluso con otras zonas del Eje Cafetero, pues

“La confluencia de fenómenos de pobreza y escasas oportunidades de empleo, educación, salud, recreación, seguridad, entre otros, en las zonas rurales del departamento, situación que se ha agudizado con la crisis que enfrenta la actividad

cafetera, han mantenido un proceso migratorio por etapas (vereda -corregimiento - cabecera municipal -Área Metropolitana) que explica la alta dinámica poblacional” (Gaviria, 1997).

De acuerdo con la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas, a septiembre de 2016 se registraron 18.622 víctimas de la violencia desde 1984, incluyendo aquellas reconocidas por la Sentencia C280 y Auto 119 de 2013, siendo el municipio de Quinchía el que más víctimas registró, con 6.507 en lo corrido de esos 32 años. Así mismo el reporte de personas expulsadas y recibidas esta dado de la siguiente manera (Unidad para las Víctimas).

MUNICIPIO	PERSONAS RECIBIDAS	PERSONAS EXPULSADAS
SANTA ROSA DE CABAL	50.058	970
APÍA	1442	1529
QUINCHÍA	3136	12.159
BELEN DE UMBRÍA	1740	2728
GUÁTICA	2598	3034
TOTAL DEPTO	96.931	52.101

Tabla 3: Personas recibidas y expulsadas Risaralda

Fuente: Elaboración propia con base en la Unidad para las Víctimas (Unidad para las Víctimas, 2016)

III.1.2. VALLE DEL CAUCA, “LA NUEVA APUESTA”

Después de un decrecimiento en la cantidad de hectáreas dedicadas a la actividad agrícola a inicios de los años 2000, a partir del año 2003 comienza el período de recuperación paulatina del sector donde las frutas alcanzaban a finales de 2004 una participación del 6.46% con 28.192 hectáreas en producción y alrededor de 669.184 toneladas de fruta en fresco, convirtiendo al Valle del Cauca en el primer productor de fruta en Colombia con un 12.7% del total del área cultivada con frutales en el país (Minagricultura et al, 2006).

En este departamento se destaca la producción de cítricos, guayaba, piña, banano, vid, mandarina, caña de azúcar, maracuyá, guanábana, café y papaya, entre otros. Para el caso puntual de la mora, este tipo de cultivo cubre un total de 1.138, con una producción

aproximada de 13.653 toneladas y una participación dentro del área de uso agrícola del 2.04%. El área potencial de hectáreas para este cultivo es de 34.212, en 27 municipios del Valle del Cauca, que representa cerca del 4.34% del área total del país (García, 2006).

Valle del Cauca se ubicó en el séptimo lugar en la lista de los departamentos con mayor producción agrícola, con el 7.0% del total de las 807.924 toneladas productivas, y el 6.9% de las 765.267 hectáreas de área cosechada en el país (DANE, 2016). De acuerdo con esto, este departamento cuenta con 30.606 productores de los cuales 11.080 son mujeres y 19.526 son hombres donde la mayor proporción se encuentran entre los 50 y los 59 años de edad (DANE, 2016).

Del total de la población departamental, el 86.5% habita en zona urbana y el 13.5% en zona rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación del Valle del Cauca, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia y Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca, 2006) donde esta última vive en familias de 3 personas en promedio (DANE, 2016). Según la proyección del DANE, Valle del Cauca en 2016 tiene 4.660.438 habitantes, de los cuales los municipios objeto de estudio de Versalles, Guacarí, Ginebra, Tuluá y Trujillo cuentan con 295.277

En términos de conflicto armado, el Valle del Cauca fue uno de los departamentos más golpeados de la zona, pues durante la década de los años 80, 90 y hasta aproximadamente el año 2013 -teniendo como pico de violencia el año 2000-, las FARC, el ELN y las AUC estaban presentes en el territorio y en los municipios analizados especialmente el Bloque Calima de este último grupo (Vicepresidencia de la República, 2003). De acuerdo con esto, en la zona comprendida por los departamentos de Tolima y Valle, que han sido fuertemente azotados por el conflicto, este último es el que más ha tenido personas recibidas y expulsadas como lo muestra la siguiente gráfica:

De acuerdo con la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas, a septiembre de 2016 se registraron 39.477 víctimas de la violencia desde 1984 incluyendo aquellas reconocidas por la Sentencia C280 y Auto 119 de 2013, siendo el municipio de Tuluá el que más víctimas registró con 32.107. Así mismo el reporte de personas expulsadas y recibidas esta dado de la siguiente manera (Unidad para las Víctimas, 2016):

MUNICIPIO	PERSONAS RECIBIDAS	PERSONAS EXPULSADAS
VERSALLES	318	1436
TULUÁ	29.107	24.394
GINEBRA	1221	1000
GUACARÍ	1696	984
TRUJILLO	2632	5753
TOTAL DEPTO	486.220	404.741

Tabla 4: Personas recibidas y expulsadas municipios analizados Valle del Cauca

Fuente: Elaboración propia con base en la Unidad para las Víctimas (Unidad para las Víctimas, 2016)

III.2. CULTIVO DE MORA

En Colombia existen 44 especies de mora de las cuales 9 son comestibles; la más conocida y comercializada es la denominada mora “Castilla” que se da fácilmente en suelos ácidos, preferiblemente inclinados, que tengan un Ph entre 5.3 y 6.2. Así mismo, la altura óptima para el cultivo de mora está dada entre los 1.800 y 2.400 metros sobre el nivel del mar, una humedad relativa entre el 60% y el 80% y una temperatura entre los 11 y 18 grados centígrados, para lograr una buena adaptación (El Tiempo, 1997). Según (Minagricultura, 2015) los departamentos que sobresalen por área y producción son Cundinamarca, Santander y Antioquia y por mejores rendimientos son los del Eje Cafetero y Norte de Santander.

Una vez sembradas, las plantas tienen 15 meses para llegar a su plena producción y se debe conservar con una distancia mínima de 2x2 mts entre una y otra, en hoyos de 40x40x40 o 50x50x50 cms (El Tiempo, 1997).

La mora tiene 6 etapas antes de llegar a su estado ideal en el que una hectárea sembrada tiene una producción aproximada de 15 toneladas de fruta al año (DANE, 2013). Es una fruta que ha logrado ir aumentando su producción, puesto que cuenta con grandes propiedades antioxidantes y valor nutricional (Corpoica, 2009) que así mismo son valorados por los productores, como lo afirma Ovidio Hernández de Amorquín “*Yo no me cambio de la morita*” (Hernández y Parrado, 2016f).



Imagen 4: Plantas de mora

Fuente: Investigadoras

En el momento en que se recibe la fruta, a la mora se le miden los grados brix que hacen referencia a la cantidad de azúcares presentes en el momento en que llegan a la planta, siendo el grado 6 el mejor pues no se presenta una gran cantidad de agua en la misma.

En los cultivos, el agua es un recurso fundamental en la producción de mora y es por eso que Jainer Bedolla, Representante de Asmobel, señala que *“Para ellos el agua es plata”* pues la mora no es capaz de aguantar condiciones de sequía.

III.3. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Actualmente el programa mantiene alianzas establecidas en 3 departamentos que son Risaralda en 6 municipios, Santander en 7 y Bolívar en el mismo número. Por otro lado, aquellas que se encuentran en desarrollo están en Valle del Cauca en 7 y Cauca en 6. De acuerdo con esto, 20 municipios actualmente cuentan con una alianza comercial con Postobón y 13 se encuentran en proceso como lo expresa la siguiente tabla:

DEPARTAMENTO	MUNICIPIOS	ESTADO RELACIÓN ENTRE POSTOBÓN Y LAS ASOCIACIONES
Risaralda	Belén de Umbría	Establecida
	Santa Rosa de Cabal	
	Quinchía	
	Guática	
	Apía	
	Dosquebradas	
Valle del Cauca	Tulúa	En desarrollo
	Ginebra	
	Versalles	
	Guacari	
	Trujillo	
	Ansermanuevo	
	Restrepo	
Cauca	Santander de Quilichao	En desarrollo
	Sotará	
	Miranda	
	Padilla	
	Bordo	
	La Vega	
Santander	Cubín	Establecida
	La Palma	
	Charta	
	Santa Bárbara	
	Miraflores	
	Piedecuesta	
	Planadas	
Bolívar	Villanueva	Establecida
	Clemencia	
	Turbaná	
	San Jacinto	
	Malagana	
	Santa Rosa de Lima	
	Santa Catalina	

Tabla 5: Áreas de intervención y etapa Hit Social

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de Sostenibilidad de Postobón 2015 (Postobón, 2015)

Las asociaciones productoras de mora en el Valle del Cauca vienen trabajando con Postobón como proveedores desde hace 6 o 7 años pero no dentro del programa Hit Social. Ellos en la actualidad manejan ventas directas de sus productos al mercado y en los casos en los que consideran que es más rentable, envían la materia prima a la planta de Nutrium.

Hasta el momento el trabajo que ha venido adelantando la empresa no ha permitido fortalecer una relación de exclusividad y fidelidad, pero Postobón espera lograrlo llevando su programa a las asociaciones de este departamento.

III.4. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Como se mencionó previamente, el programa se estableció por primera vez en 1997 en el departamento de Risaralda, seguido de Santander en 2006 y Bolívar en 2011. Recientemente Postobón decidió incluir los departamentos de Valle del Cauca y Cauca, dada su cercanía con la planta procesadora de pulpa en el municipio de Tuluá (Valle del Cauca) y lo prósperas que son sus tierras. No obstante, a lo largo de su historia, el programa ha tenido tres grandes etapas en desarrollo de las cuales ha sido vital el apoyo de instituciones públicas y privadas como aliados estratégicos.

Etapa I

Entre 1997 y 2006, el programa se desarrolló en alianza con la Federación Nacional de Cafeteros puntualmente para la producción de lulo y mora, con un acuerdo inicial para la compra por parte de Postobón del 100% de la producción de los cultivadores que trabajaban de la mano con la Federación (Melo, Cano y Villa, 2016). Muchas de las personas que se unieron al programa eran sembradores de café que vieron en el cultivo de frutas una alternativa productiva para el sustento de sus familias. En 1997 se genera la primera alianza estratégica entre Postobón, en cabeza del entonces Vicepresidente de Jugos, doctor Francisco Piña, y la Federación, con José Hernández (hoy Coordinador de Hit Social en Risaralda), en el cual la compañía pagaba un agrónomo con el fin de dar asistencia a las asociaciones que se iban conformando (Hernández y Parrado, 2016c).

En este momento también se hace presente Asohofrucol como otro actor fundamental en el sector agrícola, especialmente para el cultivo y la producción de frutas en el departamento de Risaralda. Asohofrucol es la asociación de productores de fruta del país; cuenta con sedes en

todos los departamentos y su misión es ser facilitador y coordinador del sector, teniendo como base el modelo organizativo de la Federación Nacional de Cafeteros, a través de la creación de los comités departamentales (Asohofrucol, 2015). Algunas asociaciones especialmente del municipio de Belén de Umbría se adhirieron a Asohofrucol para comenzar a recibir los beneficios de hacer parte del gremio como asistencia técnica, participación en eventos y proyectos productivos de mejoramiento de la producción.

Etapa II

Después de 9 años de operar en alianza con la Federación Nacional de Cafeteros, Postobón genera una nueva alianza con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el año 2006, bajo el programa de Alianzas Productivas (PAAP), que posteriormente incluyó también al departamento de Santander. El proyecto Apoyo a Alianzas Productivas es un programa que “pretende apoyar a los pequeños productores para que puedan establecer acuerdos formales con un aliado comercial y por tanto minimizar los riesgos asociados a la actividad comercial” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, s,f) y va dirigido principalmente al desarrollo de capacidades empresariales de los productores para atender las demandas del mercado.

En la actualidad funcionan más de 989 alianzas en todas las regiones del país que llevan aproximadamente 12 años en más de 94 mil hectáreas, con proyectos que tienen como enfoque:

1. Fortalecimiento de la agricultura campesina combinada con la asociatividad
2. Intervención en los territorios
3. Como alternativa para sustitución de cultivos ilícitos

El programa de Alianzas productivas es una de las experiencias con las que el Gobierno Nacional, con el apoyo del empresariado y del Banco Mundial, espera fortalecer el trabajo y la generación de ingresos de poblaciones vulnerables, afrocolombianos, indígenas y desplazados. Muchos campesinos que no veían alternativas en el campo han encontrado en alianzas productivas la asociatividad requerida, la conformación de fondos rotatorios y la salida de sus productos al mercado en condiciones justas y a los mejores precios del mercado. (Gómez, 2016).

El modelo del programa plantea el apoyo por parte de una Organización Gestora Acompañante (OGA) que es la encargada de coordinar y garantizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos, constituyéndose como un articulador e intermediador entre todos los grupos involucrados en la alianza (Melo, Cano y Villa, 2016). Gracias a la alianza de la compañía con el programa de Alianzas Productivas, se logró fortalecer algunas de las asociaciones que se habían conformado en la primera fase y también crear otras. Según lo planteado por Innove en un informe de consultoría para Postobón, esta alianza funciona como una bolsa de recursos público-privados en la cual la empresa es un aliado comercial encargado de comprar la producción de los pequeños agro empresarios a un precio fijo como principal valor agregado (Melo, Cano y Villa, 2016). Este programa continuó apoyando tanto a los productores de Risaralda como a los del Valle del Cauca aproximadamente hasta el año 2013.

Etapa III

Actualmente, Hit Social en el departamento de Risaralda cuenta con el apoyo de la figura de la OGA que este para el caso puntual es Nutrium (antigua Projugos) ubicada en el municipio de Tuluá que se encarga de las labores de asistencia, seguimiento y coordinación de la logística de pagos y recepción de materia prima de los cultivadores en la planta de producción. De igual manera, Asohofrucol mantiene un nexo muy importante, no solo en la medida en que ya varios cultivadores son miembros de la asociación, sino que a través de los técnicos agrónomos con los que cuenta, se sigue brindando asistencia técnica y participación en capacitaciones e intercambios que esta apoya tanto a nivel nacional como internacional.

A 2016, Asohofrucol ha brindado asistencia técnica en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que consisten en cumplir las exigencias requeridas en materia de calidad e inocuidad de los alimentos, mejoramiento en el uso de los recursos naturales y salud de los trabajadores (FAO, 2008). Esta asistencia la han recibido 27 productores de lulo en Belén de Umbría, 15 productores de mora en Quinchía, 20 productores de mora en Belén de Umbría, 22 productores de mora en Guática y a todos los productores de mora de Apía y su objetivo es tener cobertura próximamente en otros departamentos (Hernández y Parrado, 2016d).

III.5. MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención de Postobón, comparado con un modelo de relacionamiento convencional proveedor-comprador, se enfoca en 3 características principales que son precio, asistencia y herramientas y facilidades económicas y financieras. Esta diferencia se ilustra en el siguiente gráfico:



Gráfico 5. Características modelo de intervención de Postobón

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras

Según Sebastián Devis, Jefe del área de Valor Compartido de Postobón, las promesas de valor del programa hacía los proveedores de la fruta, entendidas como aquellos factores atractivos que buscan generar satisfacción comercial, económica y social en este grupo de interés, son (Hernández y Parrado, 2016a):

Compra asegurada de materia prima

Según los representantes de las asociaciones de mora entrevistados en Risaralda y Valle del Cauca, la compra asegurada de la producción es el factor determinante para que Hit Social sea un programa que genera confianza, rentabilidad y condiciones apropiadas para que la provisión de fruta sea posible por parte de los cultivadores de los municipios de estos departamentos; como lo afirma Albeiro de Amorquín “*Si yo tengo un mercado asegurado trabajo con más motivación*” (Hernández y Parrado, 2016x). Esto dado que Postobón mantiene una recepción permanente de la materia prima en la planta Nutrium de Tuluá,

independientemente de sus cantidades, lo que permite al cultivador contar con un cliente fijo, que recibe cualquier volumen de fruta producida después de haber sido cosechada.

No obstante, la calidad de fruta entregada debe ser óptima y limpia, en la medida en que no debe llevar restos de maleza como palos y basura, no debe contar con una cantidad notable de larvas o gusanos y no debe llevar una gran cantidad de su peso en agua; pues sería devuelta al productor.

Según el acuerdo con Postobón, los productores de fruta destinan el 80% de su producción para la elaboración de los jugos Hit y el 20% restante puede ser comercializado a través de otras canales y a distintos compradores. Este acuerdo responde a que el 20% es de primera calidad y por lo tanto puede recibir un precio preferencial en el mercado en fresco, el cual es mayor que el precio del mercado industrial.

Estabilidad en el precio y las condiciones comerciales

En línea con la comercialización fija, el precio estable, conjuntamente definido entre la empresa y las asociaciones también ha sido un factor clave en los negocios generados entre los cultivadores y Postobón. Esto ha permitido principalmente que los cultivadores conozcan de antemano cuánto dinero recibirán por su producción y de igual manera facilita la proyección en el proceso de cultivo y transporte de las frutas, de acuerdo con los costos de operación.

En algunas ocasiones, y más en los últimos años, el ajuste del precio ha cobrado más importancia pues la falta de agua ha generado escasez de la fruta y por esta razón los precios han tendido al alza. De esta manera se han visto afectados en el pago del flete por el envío de las cantidades de fruta a la planta en Tuluá.

Condiciones de pago

Al contar con una comercialización asegurada y un precio estable, el pago de contado se convierte en el cierre óptimo de la venta de fruta de las asociaciones a Postobón, pues los cultivadores cuentan con la seguridad que la materia prima que ha sido entregada será pagada en menos de una semana y consignada en sus cuentas bancarias sin demoras. El pago de contado no solo optimiza el manejo financiero al interior de las asociaciones, sino que también genera confianza en los cultivadores quienes obtienen sus utilidades en un corto

plazo, además que cobra mayor importancia en la medida en que viven de la producción y no tienen un flujo de caja que les permita financiarse mientras reciben sus ingresos.

Mecanismos competitivos de asistencia técnica

La asistencia técnica es un proceso que, a lo largo de los años, se ha apoyado en su gran mayoría en las distintas alianzas estratégicas con instituciones locales y nacionales para fortalecer las unidades productivas de los cultivadores en términos de producción, manejo de enfermedades y plagas, buenas prácticas agrícolas y sistemas alternativos eficientes. Esta se ha dado en distintas etapas en el tiempo desde que inició el programa de la siguiente manera:

1. Federación Nacional de Cafeteros

Como se mencionó anteriormente, en el año 1996, pensando en la provisión de materia prima para la producción de los jugos, Postobón lleva a cabo una alianza con la Federación Nacional de Cafeteros, la cual, por medio del profesional José Hernández, se gestiona la alianza comercial en primera medida como facilitador y coordinador del sector de frutas, fuera del de café, por medio del acompañamiento de los productores para el mejoramiento de sus unidades productivas.

2. Asohofrucol

A través de Asohofrucol, el apoyo del profesional José Hernández, quien actualmente continúa apoyando el programa Hit Social en el departamento, se basa en generar programas de formación para los cultivadores con el fin de incentivar el desarrollo de los cultivos en temas como Buenas Prácticas Agrícolas y Huertos Exportadores (Hernández y Parrado, 2016c). A través de los técnicos agrónomos Asohofrucol brinda asistencia técnica a los productores a través de un acompañamiento permanente y supervisión en temas de plagas, manejo de cultivos y producción en general. Este apoyo puntual de los técnicos a cargo fue incluso pagado por Postobón hasta el año 2015.

Asohofrucol ha trabajado con Territorio de Aprendizaje, que es una asociación de segundo nivel creada a través de la convocatoria de “*Oportunidades Rurales*” y 4 asociaciones de apoyo incluidas Ford Foundation y Procasur. Territorio de Aprendizaje se crea en el año 2011 para el apoyo de 78 productores de mora y 28 de

lulo en el departamento de Risaralda con el fin de generar la transferencia de conocimientos en conjunto con entidades públicas, privadas y mixtas en torno a 4 grandes módulos: asociatividad, finanzas, producción y comercialización (Hernández y Parrado, 2016e).

3. *Nutrium*

Nutrium es la planta procesadora de fruta que actualmente hace parte de Postobón y se encarga de visitar los cultivos, coordinar y recibir la materia prima en la planta de Tuluá y generar las alianzas comerciales entre las asociaciones y la empresa para la provisión de mora. En un corto plazo se prevé que desde Nutrium se pueda llevar a cabo un programa de asistencia técnica más concreto para fortalecer dichas alianzas y generar los resultados que Hit Social pretende alcanzar en pro del bienestar de los productores de mora, pues mediante un diagnóstico realizado, se encontró que la asistencia técnica prestada era deficiente en calidad y aplicabilidad, pues no llegaba al 100% de los asociados y no era considerada pertinente en algunos casos.

Si bien su jefe de fomento agrícola, Fabián Lozano por medio de su gestión lleva a cabo algunas asesorías puntuales en torno a su labor, se evalúa la posibilidad de que desde Nutrium se puedan liderar procesos de asistencia técnica a través de profesionales agrónomos quienes se encuentren en contacto permanente con los productores y permita un seguimiento y resultados óptimos tanto para Postobón como para los agricultores y sus familias.

Los aspectos mencionados en esta sección representan los elementos característicos de los negocios inclusivos dentro de la cual se encuentra la compañía, no obstante, estos se desarrollan con mayor detalle en la sección III.1.

III.5.1. LAS ASOCIACIONES

En Risaralda se encuentran constituidas 6 asociaciones productoras de mora y en Valle del Cauca otras 7: Las asociaciones están ubicadas y conformadas como lo expresan las siguientes tablas:

ASOCIACIÓN	MUNICIPIO	FRUTA	NO. ASOCIADOS	REPRESENTANTE	HIT SOCIAL
MUSA	Santa Rosa de Cabal	Mora	45	Octavio	Si
ARMOQUÍN	Quinchía	Mora	30	Ovidio Hernández	Si
ASMOBEL	Belén de Umbría	Mora	78	Jainer Bedolla	Si
ASOMORIGUA	Guática	Mora	18	Edwan Rivera	Si
ASOMORALCA	Apía	Mora	15	Álvaro Ángel	Si
COPAC	San Clemente	Mora	52	Natalia	Si

Tabla 6. Asociaciones de mora de Risaralda

Fuente: Elaboración propia con base en las salidas de campo

ASOCIACIÓN	MUNICIPIO	FRUTA	NO. ASOCIADOS	REPRESENTANTE	HIT SOCIAL
PRAMAN	Tuluá	Mora	31	Bernardo Vera	En proceso
ASOFRUMO	Tuluá	Mora	42	Nelson Mejía	En proceso
ASOREPI	Tuluá	Mora	28	Ednoes Vargas	En proceso
FUNDACIÓN BANCO	Versalles	Mora	45	Jorge Rodríguez	En proceso
FRUTYMAT	Guacarí	Mora	30	Nubia Rodríguez	En proceso
ASOMORA	Trujillo	Mora	15	Robinson Luligo	En proceso
ASOFRUCTEROS	Trujillo	Mora	25	José Ortiz	En proceso

Tabla 7. Asociaciones de mora de Valle del Cauca

Fuente: Elaboración propia con base en las salidas de campo

A continuación se presenta el resumen de las fichas técnicas de las asociaciones visitadas durante los dos trabajos de campo a los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca:

ASOCIACIONES RISARALDA			
ASOCIACIÓN	MUNICIPIO	AÑO DE CREACIÓN	AÑO INICIO ALIANZA CON POSTOBÓN
AMORQUÍN	Guática	1996	1997
ASMOBEL	Belén de Umbría	1996	1997
ASOMORIGUA	Guática	2001	2001
ASOMORALCA	Apía	2009	2014

Tabla 8. Resumen fichas técnicas asociaciones de mora de Risaralda

Fuente: Elaboración propia con base en las salidas de campo

ASOCIACIONES VALLE DEL CAUCA			
ASOCIACIÓN	MUNICIPIO	AÑO DE CREACIÓN	AÑO INICIO ALIANZA CON POSTOBÓN
FRUTYMAT	Guacarí	2015	2015
ASOREPI	Tuluá	1999	2015
ASOMORA	Trujillo	1992	2010
ASOFRUCTEROS	Trujillo	2004	2011
FUNDACIÓN BANCO	Versalles	2011	2014
ASOFRUMO	Tuluá	2001	2010

Tabla 9. Resumen fichas técnicas asociaciones de mora de Valle del Cauca

Fuente: Elaboración propia con base en las salidas de campo

III.5.2. ETAPAS DE RELACIONAMIENTO



Gráfico 6: Proceso de relacionamiento

Fuente: Elaboración por parte de las investigadoras

De acuerdo con la información recolectada en las salidas de campo a los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca, se identificaron mediante la observación los siguientes puntos:

1. Referenciación de posibles asociaciones

En general este proceso se realiza con base en los registros históricos con que cuenta Nutrium en Tuluá, donde se revisan cuáles asociaciones han estado en algún

momento vinculadas con Postobón y podrían volver a ser aliados, en caso de no haber continuado por alguna razón. En otros casos, otros productores son referenciados por asociaciones que ya están dentro de la alianza comercial con la empresa.

2. Selección de la asociación

Una vez se verifican las características, se selecciona la asociación de productores de mora de acuerdo con las condiciones expuestas.

3. Encuentro y presentación de la asociación

En caso de ser Postobón quien contacta el grupo de productores o asociación, Fabián Lozano los visita e inicialmente se exponen los requisitos de la alianza que hacen referencia a que deben ser productores de mora, comprometerse con un manejo respetuoso de agroquímicos, ser asociaciones que vivan del cultivo de mora y finalmente estar constituidos como asociación y ser proactivos (Hernández y Parrado, 2016b). En el caso en que la iniciativa venga de alguna asociación, de manera verbal, esta presenta a Postobón a través de Nutrium la intención de ser parte del programa y convertirse en aliados comerciales.

Posteriormente se mencionan las condiciones que hacen referencia a que:

- La asociación debe tener una cuenta bancaria donde se puedan hacer los pagos respectivos por la recepción de la fruta en la misma semana en que se recibe
- El flete del envío de la fruta debe correr por cuenta de la asociación
- La fruta debe pasar por unas pruebas de trazabilidad donde se debe evidenciar que la misma proviene de un proceso limpio
- En caso contrario se devuelve y el acuerdo se basa en que al menos el 80% de la producción se vende a Postobón, para que el 20% restante pueda generar ingresos extra por concepto de comercialización en el mercado en fresco. En dado caso, las asociaciones comercializan el 100% cuando no encuentran condiciones comerciales atractivas en ese mercado.

Dentro de esta fase se exponen las características de la asociación como el número de asociados, ubicación, necesidades en caso de tenerlas y posibilidades de comercialización, para fijar la alianza.

4. Acuerdo verbal

Cuando se han seleccionado las asociaciones que harán parte del programa, también de manera verbal se genera la alianza comercial pactando las condiciones de precio, envío de materia prima y condiciones de la fruta para su recibo. Después de evaluar por parte de Nutrium o de la asociación las condiciones y aceptar la alianza, la decisión se da a conocer e inicia la alianza comercial en primera medida para posteriormente ser parte del programa Hit Social.

5. Inicio de la alianza

Con el inicio de la alianza, las asociaciones llevan a cabo un alistamiento tanto de insumos como de personal y logística necesaria para cumplir con la producción pactada en los tiempos establecidos. Paralelo a esto se lleva a cabo el acompañamiento técnico por parte de Asohofrucol y Postobón.

6. Distribución

Posterior a los procesos de alistamiento y cosecha, las asociaciones se encargan de enviar la producción a la planta procesadora en el municipio de Tuluá donde es recibida bajo las condiciones establecidas. El transporte de la materia prima corre por cuenta de cada asociación.

7. Participación como asociaciones Hit Social

La participación como asociaciones Hit Social, es decir como productores receptores de los beneficios adicionales que tiene el programa representados en fondos de ahorro, insumos y herramientas y asistencia técnica, no siempre se da inmediatamente a la generación de la alianza comercial. Generalmente esto depende de la capacidad operativa y financiera con que se cuente para poner en marcha la participación del programa Hit Social como negocio inclusivo haciendo evidentes los beneficios generados más allá de dicha alianza. Los tiempos no son estándar y

por tal razón la inclusión en el programa ha variado en las distintas asociaciones y en los distintos departamentos y municipios.

A pesar de que existen estas fases en las cuales se ha venido trabajando con las asociaciones, este proceso no ha sido sistematizado ni estructurado formalmente; por esta razón, uno de los mayores aportes del estudio de consultoría elaborado por Innove en el año 2015, son las fases sugeridas para el relacionamiento con los productores en procesos que inicien a partir de 2016.

III.6. RESULTADOS DEL PROGRAMA

El programa ha apoyado la conformación de 26 asociaciones de productores de mora, lulo y mango en los departamentos de Risaralda, Santander y Bolívar desde 1997, donde se generan en promedio 3134 empleos directos e indirectos y beneficia unas 1167 familias (teniendo como promedio núcleos familiares de aproximadamente 4 personas) (Postobón, 2015).

En 2015, Postobón pagó a los productores alrededor de 7300 millones de pesos por la compra de 5465 toneladas de fruta y ha invertido cerca de \$1000 millones de pesos. En Risaralda las cifras están dadas de la siguiente manera:

INDICADORES HIT SOCIAL MORA	
PROMEDIO HECTÁREAS	159
PROMEDIO FAMILIAS	276
PROMEDIO ÁREA CULTIVADOR	0.58
TOTAL CANTIDAD COMPRADA 2015	1494
PROMEDIO ANUAL CANTIDAD COMPRADA	747
PROMEDIO TOTAL PAGADO 2015	\$2170.2
PROMEDIO EMPLEOS GENERADOS AL AÑO	827

Tabla 10. Indicadores Risaralda

Fuente: Elaboración propia adaptada del Informe de Sostenibilidad de Postobón 2015 (Postobón, 2015)

Actualmente, 238 productores hacen parte del programa en el departamento de Risaralda y la inversión realizada en este departamento se presenta en la siguiente tabla:

AÑO	INVERSIÓN POSTOBÓN (INSUMOS, CULTIVOS, INFRAESTRUCTURA, ASISTENCIA TÉCNICA, MATERIAL IN VITRO Y MEJORAMIENTO DE VIVIENDA)
1997	\$80.000.000
2002	\$40.000.000
2004	\$40.000.000
2009	\$107.000.000
2012	\$120.000.000
2013	\$140.000.000
2014-2015	\$184.820.000
TOTAL	\$711.820.000

Tabla 11. Inversión por años Risaralda

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Innove Postobón 2015 (Melo, Cano y Villa, 2016)

Como resultado de la alianza con Postobón, a algunos de los representantes y asociados se les han abierto puertas en otros escenarios donde pueden socializar sus experiencias y lograr un reconocimiento adicional por su labor y compromiso. Un ejemplo de ellos son los intercambios de experiencias que han tenido en otros países como Argentina, donde los han convocado a ser parte de eventos relacionados con la asociatividad y el desarrollo rural bajo alianzas con empresas ancla (Hernández y Parrado, 2016h).

Además, el reconocimiento a su vez ha traído consigo la obtención de ingresos económicos adicionales por concepto de las charlas que se imparten y este tipo de experiencias se han convertido en un gran aliciente para continuar con su trabajo fortaleciendo la asociatividad en sus territorios, pues como lo afirma Diego Echeverry “*Sin aliado no hubiéramos podido llegar donde hemos llegado*” (Hernández y Parrado, 2016s).

La mora como oportunidad de negocio: de Risaralda para el Valle

En departamentos como Risaralda y Valle del Cauca han sido tradicionales los cultivos de café y caña de azúcar respectivamente, sin embargo, en los 10 últimos años estas dos regiones del país le han apostado al cultivo de mora como una posibilidad para lograr aumentar la producción de frutas.

Estos dos departamentos se han convertido en grandes referentes para este propósito nacional gracias al trabajo que se ha adelantado desde el programa Hit Social en Risaralda y desde

Postobón en el Valle del Cauca, ya que han sido modelo en el desarrollo de negocios inclusivos con el trabajo que han venido adelantando con los pequeños productores a través de las asociaciones.

El desarrollo de la asociatividad se ha convertido en uno de los elementos fundamentales para que los campesinos de Risaralda el apuesten al cultivo de mora y esa es una de las experiencias que han motivado a los productores del Valle del Cauca para ver en el cultivo de mora una gran oportunidad de desarrollo en el sector agropecuario.

Risaralda, a pesar del cambio climático cuenta con óptimas condiciones para la siembra de la mora que hoy, ante el mismo fenómeno, le permite al Valle del Cauca desarrollar de manera sostenible la siembra del mismo producto. Además de las condiciones agro climáticas, Risaralda cuenta con un promedio de siembra anual de mora de 220 hectáreas frente a 80 hectáreas anuales en el Valle del Cauca aproximadamente (DANE, 2016).

Lo anterior nos permite identificar a Risaralda como un modelo a replicar para la producción de mora, pero que los productores del Valle del Cauca quieren desarrollar con la llegada del programa Hit Social y la puesta en marcha de un plan frutícola que busca conformar un clúster de productos para abastecer las empresas con pulpa y llegar a la exportación.

III.7 IMPACTOS DEL PROGRAMA SOBRE LOS PRODUCTORES VINCULADOS

Teniendo en cuenta que un impacto se entiende como un efecto generado, ya sea positivo o negativo, en los grupos de interés del programa Hit Social en el proceso de implementación del mismo, la identificación cualitativa de los impactos es una parte del proceso de valoración del programa, donde se pretende mostrar cuales han sido aquellos efectos más relevantes para los productores, las comunidades y la empresa principalmente.

Para los productores

Mejoramiento en la calidad de vida de los productores

Uno de los efectos positivos más representativos que ha generado la alianza entre Postobón y los productores del departamento de Risaralda, ha sido la generación de empleo en los municipios donde se encuentran los cultivos tanto en el campo como en el casco urbano.

Entre empleos directos e indirectos, en promedio una hectárea de cultivo de mora genera, en temporadas de cosecha, 3 empleos diarios y, si cada uno de ellos tiene familias de aproximadamente 4 personas, impacta directa e indirectamente a cerca de 12 personas; como lo afirma Jainer Bedolla, representante de Asmobel “puedo morir tranquilo porque aporte algo al municipio” (Hernández y Parrado, 2016h).

Los beneficios se tradujeron en mejoras en sus viviendas, adquisición de productos para adecuación de las mismas, adquisición de bienes para el transporte hacia los cultivos y el mejoramiento de sus negocios e instalaciones y procesos de las asociaciones.

Fortalecimiento de lazos al interior de la comunidad

Como lo afirman Diego Echeverry, representante de Aslubel, y Carlos Murillo, asociado, “la plata no lo es todo en la vida, construir un equipo vale mucho y si ayuda a salir de la pobreza” y “Aslubel es una familia” (Hernández y Parrado, 2016p) y (Hernández y Parrado, 2016p), *respectivamente*. El impulso a la asociatividad en el departamento de Risaralda ha sido un importante generador de lazos de unión y cooperación al interior de la comunidad, pues al trabajar como asociación, se comprometen con el logro de objetivos comunes y el bienestar general de la comunidad y sus familias.

Generación de consciencia ambiental

La influencia de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en los productores ha generado consciencia ambiental en el manejo de los productos y procesos para la producción, pues los productores han evidenciado que la demanda no solo de productos sino de procesos limpios proviene de un mercado muy amplio e incluso de más alto poder adquisitivo en estos días.

En este aspecto los estrictos requerimientos por parte de Postobón y el acompañamiento de Asofrucol han sido indispensables en la medida que se han propuesto capacitar e inducir a todos los productores del departamento a producir alimentos limpios.

Optimización de espacios y recursos

Dadas las difíciles condiciones climáticas por las que han atravesado las zonas de cultivo desde el año 2013 con mayor fuerza, pero conscientes de la alianza que mantienen los productores de fruta con Postobón, muchas de las asociaciones han implementado o

comenzado a implementar sistemas más eficientes de uso de agua que es el recurso natural más importante para el éxito de la cosecha.

De esta manera, métodos como los sistemas de riego se han convertido en la respuesta más acertada y eficiente para combatir las condiciones externas y de igual manera optimizar procesos y recursos.



Imagen 5. Sistema de riego Amorquín

Fuente: Investigadoras

Para Postobón

Aseguramiento de materia prima para la elaboración de los jugos Hit

Unos de los impactos o efectos positivos del programa para Postobón, ha sido la recepción de parte de la materia prima necesaria para la elaboración de los jugos Hit de mora, a través de las alianzas comerciales establecidas con los pequeños productores. De esta manera, la empresa ha asegurado aproximadamente el 20% de la fruta que necesita la planta de Nutrium para cubrir la demanda anual de jugos de mora por parte de los productores de Risaralda que hacen parte de Hit Social y maneja menos riesgos ya que puede tener un mercado nacional asegurado que le permite contar con una productividad controlada y no se somete a las fluctuaciones del dólar que generan mayores costos con la compra de materias primas en el mercado externo. De hecho, para las directivas de la empresa *“Asumir este reto obligaba también a superar la barrera inicial de tener que importar las frutas para procesarlas”* (Semana, 2016).

Posicionamiento reputacional

Con el liderazgo de Hit Social, Postobón contribuye a mejorar las condiciones de vida de campesinos de distintas regiones del país, lo cual ha sido resaltado en distintos escenarios y le ha permitido a la empresa tener una buena imagen y reputación no solo en su sector sino a nivel nacional e internacional. Un ejemplo de ello se presentó en el año 2016, cuando el programa fue merecedor del Premio Emprender Paz, el cual reconoce iniciativas que construyen un mejor país, aportan a la construcción de paz y se convierten en referente para otras empresas que buscan desarrollar programas de este tipo.

Reducción de costos

Mediante un óptimo funcionamiento del programa, la empresa genera menos costos en su cadena de abastecimiento a través de la compra de materia prima nacional por medio de alianzas estables con precios fijos, lo cual se traduce en una rentabilidad a mediano y largo plazo. La logística que ha venido desarrollando para evitar desperdiciar la fruta y que la producción llegue hasta la planta procesadora por parte de los cultivadores, hace que sea cada vez más beneficioso en costos aliarse con los campesinos de las regiones cercanas a la planta donde se hace más sencilla y práctica la relación comercial; pues *“En un negocio de grandes volúmenes, la logística de la operación es fundamental en la rentabilidad”* (Dinero, 2002).

Disminución del riesgo de desabastecimiento

La producción de mora tanto de los cultivadores de Risaralda como de Valle del Cauca ha significado un importante aporte al abastecimiento de materia prima necesaria para la elaboración de los jugos Hit. Es así como, al contar con un mayor número de productores en las regiones cercanas a la planta procesadora en Tuluá, el programa y por ende la empresa, ha asegurado un suministro de materia prima en distintas épocas del año, pues es más fácil y económico para los productores cubrir los gastos de la producción y la distribución.

Para las dos clasificaciones

Mejora en los estándares de calidad e implementación de buenas prácticas

A medida que la alianza entre los pequeños productores y Postobón ha avanzado en los últimos 19 años, en el departamento de Risaralda, las condiciones del mercado han hecho que la demanda de fruta actual tenga condiciones especiales en cuanto a producción limpia.

De acuerdo con esto, Postobón ha sido estricto en la revisión de estándares de calidad en la materia prima a través del proceso de recepción de la fruta donde se realizan pruebas de trazabilidad. Esto ha generado que los productores se sientan orgullosos de que la fruta que cultivan es de calidad y que así mismo es recibida por Postobón, pues son conscientes de que al ser aliados deben seguir los mismos parámetros que garantizan un buen producto y así mismo se reconocen por ello.

Los cultivadores, especialmente del departamento de Risaralda, han estado capacitándose e implementando el programa de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) exigidas por Postobón y apoyadas por Asohfrucol para la optimización de los procesos de cultivo, mantenimiento y cosecha de las plantas y frutas, con el fin de obtener un producto limpio para la producción de los jugos Hit.

Próximamente se apoyarán otros departamentos y se dará inicio al programa “*Huertos Exportadores*” con el fin de llevar a otro nivel la producción de frutas con calidad de exportación y de esta manera aprovechar la producción que no va para Postobón.

Optimización de la labor

No solo se ha tratado de generar empleo y tener estándares de calidad más elevados, sino que la labor en el campo para el cultivo de las frutas se ha optimizado en la medida en que los productores adquieren mayores conocimientos acerca de los procesos, productos, métodos y herramientas para un óptimo desempeño en los cultivos. Los resultados se han visto reflejados en aspectos como el correcto uso de productos para combatir plagas y enfermedades de las plantas, la compra eficiente de insumos y herramientas para el mantenimiento de los cultivos, el tratamiento adecuado de la fruta y plantas desde su cultivo hasta su cosecha y los métodos correctos de almacenamiento, traslado, distribución y entrega de la materia prima.

IV. VALORACIÓN DE HIT SOCIAL

En este apartado se desarrollan los dos componentes centrales de análisis del presente estudio de caso. Estos componentes son: la valoración bajo la modalidad de responsabilidad social que en este caso hace referencia a los negocios inclusivos, y en análisis de su contribución a la construcción de paz en el país desde su sector y actividad.

IV.1. HIT SOCIAL: ¿UN NEGOCIO INCLUSIVO?

Hit Social es un programa que ha sido concebido como una modalidad de negocio inclusivo de proveedores por medio de la integración de los pequeños productores de fruta en la cadena de suministro de los jugos Hit.

De esta manera, Postobón ha buscado abordar distintos frentes como el componente de crecimiento económico, en la medida en que no solo es una iniciativa que parte de una necesidad de la empresa ancla (Postobón) como estrategia de negocio para la elaboración de los jugos Hit, sino que también busca afianzar la generación de oportunidades de negocio y acceso al mercado a productores de mora y lulo del departamento de Risaralda y próximamente en Valle del Cauca.

En este sentido, si bien esta iniciativa de Postobón fue producto de una necesidad latente de contar con la provisión necesaria de materia prima para la elaboración de los jugos, también se convirtió en una oportunidad alterna de generación de ingresos para las asociaciones involucradas en el programa y sus asociados a través de una alianza comercial. Como decisión consciente de la organización, se optó por esta opción en lugar de abastecerse a través de productores más grandes o intermediarios presentes en la zona.

Como se ha mencionado a lo largo del estudio de caso, los asociados de los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca han percibido, desde el inicio de la alianza comercial con Postobón, un beneficio económico que, según el Banco Mundial, puede ser descrito como aquel cambio “cualitativo y reestructuración de la economía junto con el progreso tecnológico y social, pues el principal indicador es el aumento del PNB per cápita (o PIB per

cápita), que refleja el incremento de la productividad económica y del bienestar material, como promedio, de la población de un país ” (Banco Mundial, s,f).

La alianza comercial con Postobón no solo permitió que los productores aumentaran su productividad y se convirtieran en aliados de una empresa de gran tamaño, sino que también aseguró un importante negocio como proveedores de fruta para la elaboración de los jugos Hit. La no exclusividad en la alianza permite generar otras oportunidades comerciales y económicas para las asociaciones aliadas, toda vez que el 20% de la producción de fruta puede ser comercializada y vendida a otros compradores, con el fin de que tengan un portafolio más amplio de acceso al mercado de las frutas en general.

Así mismo, una vez la alianza comenzó a fortalecer los procesos comerciales, los asociados llevaron a cabo algunas mejoras en las instalaciones de los cultivos y sus asociaciones. Adicionalmente y producto de esto, la retribución económica recibida por parte de la producción de mora fue percibida en ese momento incluso como una opción más rentable comparada con la siembra de otros productos como el café que es la principal vocación agrícola del Eje Cafetero.

Junto a la inversión de Postobón en las asociaciones y los cultivos, las familias de los asociados de igual manera percibieron los beneficios de la alianza, en la medida en que los procesos de mejora se veían también reflejados en sus hogares donde pudieron realizar algunas adecuaciones y remodelaciones. Incluso, muchos de los productores adquirieron medios de transporte como motos que se convertían no solo en facilidades para el desplazamiento de sus familias, sino que permitían la optimización de las labores diarias en el campo.

Adicionalmente, durante varios años la alianza generó el empoderamiento de las comunidades y especialmente de los representantes de las asociaciones; pues la relación comercial con una empresa de la envergadura de Postobón construía no solo confianza sino seguridad en sí mismos. De igual forma, las capacidades de liderazgo de los representantes de las asociaciones fueron fortalecidas en la medida en que se convirtieron en dinamizadores de la labor en el campo para los productores de mora, especialmente en el departamento de Risaralda.

Adicional a esto, el componente ambiental, así como el económico y social, ha sido integrado dentro del desarrollo de la alianza, pues la mitigación de los impactos ambientales y el establecimiento de procesos y productos eco eficientes han sido un factor que se ha venido trabajando de forma paulatina en los procesos de cultivo, siembra y cosecha de las frutas que tienen como destino la planta despulpadora en el municipio de Tuluá.

La implementación de procesos como la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), requerida por Postobón para la recepción de la fruta y acompañada por Asohofrucol a través de sus visitas técnicas, ha hecho que las tendencias ambientalmente responsables cobren la importancia que marca la demanda actual. En línea con la puesta en práctica de procesos eco eficientes, la adquisición de productos como insumos, fertilizantes y medicamentos para ser utilizados en las plantas y cultivos tanto de mora como de lulo, constituye uno de los puntos clave para el éxito en las pruebas de trazabilidad realizadas por Nutrium en la planta que se encarga de la recepción de la materia prima, pues deben cumplir con los requisitos de limpieza e inocuidad establecidos.

En este orden de ideas, Postobón genera una oportunidad de negocio a partir de una solución estratégica que responde a una necesidad latente para ambas partes. Por un lado, la empresa encuentra una opción de abastecerse y las asociaciones ven una oportunidad de aumentar la productividad y por ende sus ingresos. De igual forma establece la demanda de materia prima para la elaboración de uno de sus productos insignia y los productores de mora se convierten en los oferentes del producto requerido, generando así una dinámica económica en torno a un mercado, basada en una relación de confianza mutua.

De acuerdo con lo anterior, Hit Social de Postobón es un programa que ha tenido importantes aportes en las comunidades de productores de fruta, especialmente del departamento de Risaralda. Además, cuenta con un potencial sobresaliente para desarrollar un negocio inclusivo en todas sus dimensiones de acuerdo con las capacidades de intervención y el reconocimiento que tiene a nivel nacional e internacional.

No obstante, a pesar de que las características básicas o estructurales de un negocio inclusivo están presentes en el programa Hit Social, al existir una empresa ancla y una inclusión de

población vulnerable en la cadena de valor de la misma; aún existen grandes retos por superar.

El primero de ellos obedece especialmente al componente social con el que cuenta el proyecto en torno al desarrollo de la asociatividad como herramienta o vía de acción, pues a través de las asociaciones Postobón, como parámetro establecido, mantiene sus lazos comerciales de manera permanente y constante. Este enfoque no solo debe propiciar un desempeño óptimo de la asociatividad como la vía óptima de desarrollo conjunto al interior de las comunidades rurales, sino que debe reforzar las bases sociales de transformación territorial con el fin de convertir a Hit Social en una iniciativa integral de gran impacto y de base comunitaria.

En línea con esto, se evidencia un decaimiento en las condiciones del acompañamiento a las asociaciones que permite mantener y fortalecer la asistencia técnica y capacitación a los productores, con el fin de mejorar su productividad y contrarrestar los efectos negativos del cambio climático y los problemas propios de la labor en el campo. De la mano con esto, no se está propiciando un sistema de articulación con todos los actores del territorio para lograr un desarrollo territorial inclusivo, pues, de acuerdo con la FAO (2015) el término inclusivo también se refiere a la calidad de la inclusión, ya que la adquisición de pequeños agricultores no es en sí mismo igual al desarrollo inclusivo. El programa necesita un equilibrio entre lo comercial y lo social.

Uno de los componentes como iniciativa de negocio inclusivo se trata de la alianza o convenio establecido con los productores, en este caso, el proceso de relacionamiento inicial debe contar con un proceso coherente que cubra todos los frentes. En este sentido, los entes reguladores o articuladores cobran mayor importancia toda vez que se convierten en un soporte para ambas partes y que a su vez se vuelven garantes de las condiciones pactadas. En el caso de Hit Social no existe un ente que articule la alianza y el equipo técnico resulta insuficiente para atender la totalidad de los productores actuales y los potenciales.

Por otro lado, Asohofrucol juega un papel de apoyo vital en temas de capacitación y buenas prácticas propias de los cultivos, sin embargo, debe atender no solo a los productores de

hortifrutícolas que están dentro de la alianza sino que su objeto social y cobertura son más amplios y responden a un portafolio más amplio de intervención.

Cuando se habla de frentes, no solo se hace alusión a los términos formales de la alianza sino al entendimiento del contexto, las capacidades de la comunidad y estado de las mismas de acuerdo con las prioridades de la compañía y la intención de desarrollar un negocio inclusivo con todo lo que este conlleva. Es así como se deben identificar los puntos a favor y los inconvenientes que puedan presentarse con el fin de definir acciones claras que no siempre pueden ser generalizadas o aplicadas en todos los casos.

En el caso de Hit Social, el proceso de relacionamiento actual se ha reducido al espectro productivo y a las condiciones comerciales entre la empresa y los productores pero las condiciones de asistencia técnica y desarrollo de competencias con base asociativa, y por ende los beneficios, se han visto reducidos con el paso del tiempo. Esto ha generado algunos cambios en la percepción del programa y los resultados obtenidos por parte de las alianzas, donde no todos los productores de fruta que proveen a Postobón hacen parte de Hit Social actualmente.

Si bien no todos los frentes pueden ser atendidos directamente por la empresa ancla, es en este punto donde las alianzas estratégicas con instituciones y entidades públicas, privadas y de la sociedad civil cobran gran relevancia en el cumplimiento de los objetivos planteados.

De acuerdo con esto, se hace indispensable que Postobón continúe con las alianzas con las que cuenta actualmente y a su vez explore nuevas posibilidades que permitan compartir riesgos y cubrir los frentes mencionados para que el resultado sea el desarrollo de un negocio inclusivo sostenible en el tiempo y donde se vean los beneficios para ambas partes de forma permanente. De esta manera pueden ponerse en valor las oportunidades desaprovechadas, como la inclusión de más productores en el programa como los del Valle del Cauca.

Otro punto es la necesidad de articular las asociaciones con otras empresas, pues los productores pueden producir a corto, largo y mediano plazo y de igual manera lograr ingresos en estos períodos. Todo este proceso puede realizarse en coordinación con otras empresas ancla para lograr un desarrollo integral a nivel territorial y que a su vez permita que la combinación de negocios inclusivos pueda ayudar a reducir costos para la empresa ancla y

las asociaciones.

Un desarrollo territorial inclusivo, según CECODES (2017) es aquel que cuenta no solo con una estrategia empresarial que involucra un territorio, su comunidad y su entorno; sino que además propicia un acompañamiento hasta lograr el fortalecimiento y consolidación de dicha comunidad. Además, involucra y genera la participación de todos los actores interesados en el territorio, combina más de un negocio inclusivo que permita mantener beneficios a corto, mediano y largo plazo, y por último no se concentra en el asistencialismo sino en la generación de un valor agregado para las alianzas de manera sostenible y para todas las partes involucradas.

En conclusión y como se mencionó previamente, Hit Social es un programa que fue concebido inicialmente como un negocio inclusivo dentro de la modalidad de proveedores, en búsqueda de una relación gana gana para la empresa y los pequeños productores. Sin embargo, por distintas razones de tipo operativo, organizacional, cultural e incluso climático, las condiciones de la alianza entre Postobón y los productores de mora en Risaralda y Valle del Cauca han ido cambiando y por ende los beneficios para ambas partes.

Uno de los grandes desafíos ha sido la adaptación al cambio climático, pues es un tema primordial al existir un riesgo latente relacionado con la escasez de agua en el territorio y el incremento de las temperaturas. Para afrontarlo, es muy importante lograr que la empresa y los productores cuenten con una visión hacia la innovación a mediano y corto plazo, y más en un proyecto como este que depende de las condiciones del clima y las tierras.

Finalmente, es por esto que surge la necesidad de fortalecer el programa y ponerlo en valor de acuerdo con el gran potencial con el que cuenta y el camino que ha labrado a lo largo de los años con las comunidades de los departamentos analizados. Además, es indispensable aprovechar los éxitos y aciertos obtenidos (sin dejar que las victorias tempranas no permitan tener resultados más contundentes en el mediano y largo plazo), aprender de los altibajos y de la experiencia de los mismos productores y cambiar paradigmas corporativos, que a su vez permitan generar en los socios una visión más empresarial y obtener beneficios mutuos a corto, mediano y largo plazo.

IV.2. ¿HA CONTRIBUIDO HIT SOCIAL A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LOS TERRITORIOS DONDE TIENE PRESENCIA?

Dentro del proceso de post acuerdo en Colombia, el mantenimiento de las tradiciones agrícolas está visto como uno de los puntos fundamentales cubiertos por el acuerdo denominado “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral” – RRI. Este acuerdo se ha concentrado en definir como objetivos principales lograr una transformación estructural del campo y crear condiciones de bienestar para la población rural, que a su vez deben aportar a la resolución de la tenencia de tierras y el atraso de las comunidades que habitan en las áreas rurales del país y que presentan altos índices de pobreza, desigualdad y evidencian las graves consecuencias de años de conflicto armado (Mesa de Conversaciones, 2014).

Adicionalmente, el RRI establece que el gobierno nacional debe ser un facilitador de la reestructuración del campo a través de la “provisión de bienes y servicios públicos como educación, salud, recreación, infraestructura, asistencia técnica, alimentación y nutrición, entre otros” (Mesa de Conversaciones, 2014), teniendo en cuenta como componente principal la participación permanente de las comunidades; pues como estrategia se plantea fortalecer las formas asociativas de trabajo en pequeños y medianos productores como unidades productivas para la generación de ingresos y la generación de capacidades locales para el progreso del campo.

La coyuntura política del país se constituye en un escenario fundamental provisto de oportunidades, en la medida en que los aportes generados resultan en innovación social, fortalecimiento de la relación entre el agro y la tecnología, involucramiento de la comunidad en la construcción del tejido social, fortalecimiento de capital humano, social y económico, diálogo permanente entre comunidades, construcción de agendas empresariales, corresponsabilidad del sector empresarial y fortalecimiento de las capacidades locales.

A pesar de haber tenido hace varios años una fuerte presencia de grupos armados al margen de la ley en los municipios de Belén de Umbría, Guática, Quinchía y Apía en Risaralda y hace pocos en Trujillo, Tuluá, Versalles, Ginebra y Guacarí en Valle del Cauca, que afectaron el sostenimiento de las familias e incluso el derecho al trabajo en muchas ocasiones.

“La falta de oportunidades obligaba a entrar a la gente a grupos al margen de la ley” como lo afirma Ovidio Hernández de Amorquín (Hernández y Parrado, 2016f); en los últimos años el conflicto armado no se ha presentado con la fuerza que lo hizo en su momento y por esta razón las secuelas que dejó la guerra han empezado a desdibujarse en la mayoría de estos territorios para dar paso a una era de paz.

En términos generales, y como lo expone la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1992), la “construcción de paz” es descrita como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del *conflicto*”, las cuales incluyen procesos y proyectos de desarrollo económico y social y la creación de estructuras para la institucionalización de la paz.

Tomando como base lo que significa para la Fundación Ideas para la Paz (2016) el concepto de emprendimientos para la paz y las dimensiones en las cuales la empresa privada contribuye a dinamizar los procesos de construcción de paz, se han identificado 4 de ellas en las cuales Postobón desde el programa Hit Social aporta a través de la transformación de dinámicas locales –lo que incluye el empoderamiento de comunidades y el fortalecimiento de capacidades locales-, la transparencia y confianza, inclusión económica y la reconciliación y nuevas narrativas.

Frente a la transformación de dinámicas, el programa Hit Social de Postobón ha sido un gran impulsor en el fortalecimiento de capacidades locales en la medida en que los productores, quienes son su principal grupo de interés, se han convertido en grandes líderes comunitarios en la conformación de instituciones de base no asociadas a la guerra y que propenden por el bienestar y el crecimiento económico de la comunidad en donde se encuentran.

Incluso algunos de los líderes de las asociaciones como Asmobel, se han abierto espacio en distintos escenarios tanto a nivel nacional como internacional para compartir sus experiencias como aliados de Postobón, y aportar no solo es su desarrollo personal sino también como impulsores de iniciativas similares en otros territorios; como lo menciona Jainer Bedolla de Asmobel *“Puedo morir tranquilo porque hice algo por mi municipio”* (Hernández y Parrado, 2016h).

De igual manera, uno de los grandes aportes del programa especialmente en Risaralda, y muy ligado con el fortalecimiento de las capacidades locales es el empoderamiento de las

comunidades locales para ser gestoras de su propio desarrollo. Esto se ha visto reflejado en la medida en que las asociaciones se han convertido en generadoras de empleo local especialmente en temporadas de cosecha e incluso segmentos de población como las mujeres, como las de Asomoralca en Apía, han sido las líderes naturales del progreso de tres de las asociaciones que se conformaron en un inicio, de tal forma que se amplía la democracia y la ciudadanía por medio de su participación. Como lo afirma Diego Echeverry de Aslubl *“Ahora somos empresarios del campo”* (Hernández y Parrado, 2016s).

Por otro lado, Hit Social desde su inicio se ha mantenido como un referente en cuanto a prácticas de transparencia basadas en la confianza y en la palabra del otro. En este caso, las alianzas comerciales establecidas entre la empresa y las asociaciones de productores de manera verbal, así como los acuerdos de precios de manera conjunta y consensuada, buscan que la corrupción no sea un limitante presente en la permanencia y constancia de dichas alianzas.

A partir de la relación comercial establecida con las asociaciones, Postobón adquiere la fruta como materia prima requerida para la elaboración de los jugos Hit de mora. De esta manera, la empresa las integra en su cadena de valor y convierte en proveedores a los productores locales y como lo afirma Martha Zapata de Asomora *“Mientras uno tenga recursos, nuestros hijos no tienen que irse a los grupos armados”* (Hernández y Parrado, 2016w).

Desde ese momento, la adquisición del producto trae consigo una inversión por parte de Postobón; haciendo posible su inclusión económica a través del impulso a este tipo de emprendimientos que permiten hacer visibles de una u otra manera a territorios y comunidades que en momentos han sido olvidados o relegados incluso por su participación en el conflicto.

Es importante resaltar que en un contexto de construcción o reconstrucción, cualquier institución de índole pública o privada juega un papel predominante en la creación principalmente de oportunidades de empleo, *“o en la generación de algún medio de subsistencia para las poblaciones a través de la adquisición de materias primas, productos o servicio”* (Lozano y Prandi, 2010).

Sin embargo, a pesar de que dentro del programa existe una debida diligencia en los procesos de relacionamiento con sus grupos de interés, donde se propician escenarios de igualdad,

respeto, tolerancia y aceptación de las diferencias, opiniones y condiciones de las personas que hacen parte de las asociaciones por el papel que juega en el desarrollo del campo, Hit Social permitiría reevaluar escenarios de conflicto para ser convertidos en espacios de reconciliación y reconstruir el tejido social afectado por situaciones de violencia. En ese caso, el aporte actual del programa a esta dimensión podría ser aún más desarrollada y aprovechada en territorios con una historia de conflicto más fuerte como en los municipios analizados de Valle del Cauca, donde temas como el desarrollo de capacidades locales y el empoderamiento pueden impulsar las nuevas narrativas territoriales en este momento coyuntural que atraviesa el país de la forma del acuerdo de paz.

Según el Consejo Internacional de la Industria Sueca y el Instituto Sueco de Asuntos Internacionales, la contribución a la reconstrucción de comunidades víctimas del conflicto armado y la inclusión de personas en condición de desplazamiento, donde la construcción de paz incluye procesos impulsores de cambios significativos en una sociedad y que como resultado previene una desestabilización económica o social que genere violencia, son procesos clave para la construcción de paz en los territorios (Andersson, Evers y Sjostedt, 2011).

Bajo estas premisas, es claro que el programa Hit Social de Postobón a través de su contribución al fortalecimiento del campo colombiano y sus productores puede contribuir a la construcción de paz desde el sector privado, pues en la medida en que las condiciones en las zonas rurales buscan ser óptimas para los productores, comunidades y familias, las formas de violencia no tienen lugar si el campo es considerado un escenario próspero y con oportunidades para todos.

Es así como Postobón podría, antes de incluir nuevos grupos poblacionales como excombatientes, fortalecer su relacionamiento con las poblaciones de mujeres y víctimas del conflicto que son nichos que se encuentran en Risaralda y especialmente en Valle del Cauca, a través de un trabajo social sectorizado que privilegie a estas comunidades y sus modos de asociatividad como base de la alianza comercial y de su actividad económica.

Hit Social puede convertirse en una experiencia replicable dentro de territorios que estuvieron en conflicto a través del desarrollo de modelos para la superación de la pobreza y la inclusión social en línea con las metas propuestas dentro de los ODS.

V. LECCIONES DEL CASO

Las lecciones del caso hacen referencia a tres componentes que son los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones. Estos tres componentes fueron construidos con base en instrumentos metodológicos que permitieron consolidar la información del programa en torno especialmente a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y teniendo en cuenta los análisis realizados con fuentes primarias y secundarias.

Los factores de éxito hacen referencia a aquellos temas o principios que hacen que el programa tenga un especial reconocimiento y aceptación de sus grupos de interés. Las oportunidades de mejora representan aquellos puntos en los cuales puede haber ajustes o se pueden tomar como temas clave para mejorar el programa en su implementación como constructor de paz y modalidad de responsabilidad social. Finalmente, las recomendaciones son una compilación de aportes concretos que podrían impulsar la mejora del programa en términos del desarrollo del mismo.

V.1. FACTORES DE ÉXITO

Compra asegurada de la producción total de mora

Como lo afirma Ovidio Hernández, representante de Amorquín (Hernández y Parrado, 2016f), *“Si yo tengo un mercado asegurado, trabajo con más motivación”*, el aseguramiento de ingresos que genera la alianza permanente con Postobón es el factor de éxito más importante que perciben los productores de fruta, así como también lo expresa Ángela Posada, integrante de Asomoralca (Hernández y Parrado, 2016j) *“Cogemos la mora y ya sabemos cuánto tenemos en el bolsillo”*. Con cada envío de fruta a la planta en Tulúa, los cultivadores cuentan con una suma de dinero fija que será consignada en sus cuentas bancarias a más tardar una semana después, y como lo afirma María Alejandra Quintana, integrante de Asomorigua (Hernández y Parrado, 2016r) *“Cuando uno tiene plata si hace las cosas bien hechas”*.

A 2016, Postobón paga \$1.850 por un kilo de mora (de los cuales \$50 corresponden a un aporte de Postobón para inversión en cultivos) y la rentabilidad se alcanza a partir de los 12.000 o 13.000 kilos producidos según Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de

Nutrium (Hernández y Parrado, 2016b). Incluso, en términos comparativos algunos agricultores perciben mayores ingresos de los cultivos de mora que de café que han sido la principal vocación agrícola del departamento y en general el Eje Cafetero.

Uno de los grandes impulsores del desarrollo de Hit Social ha sido la existencia de la relación comercial permanente entre Postobón y sus aliados comerciales, que son las asociaciones presentes en cada uno de los municipios estudiados en los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca. Es claro que sin la permanencia de una relación comercial que jalone la actividad productiva, los procesos de crecimiento de las iniciativas de desarrollo rural mediante proyectos productivos no contarían con el mismo éxito a corto plazo.

Así mismo, esta relación permanente genera en los aliados un ecosistema de confianza y de seguridad financiera y comercial, pues saben que cuentan con un soporte vital y más de la envergadura de una empresa como Postobón que a su vez, a través de la alianza, puede facilitar a las asociaciones el acceso a mejores condiciones no solo sociales sino económicas y financieras.

Eliminación de intermediarios en la comercialización de la fruta

Antes de ser aliados comerciales de Postobón, las asociaciones y los productores del departamento de Risaralda comercializaban la fruta por medio de cooperativas que hacían las veces de intermediarios para su venta. Sin embargo, este intermediario al quedarse con un porcentaje de la venta, hacía que la utilidad que percibía el productor disminuyera. A partir del comienzo de la alianza entre Postobón y las asociaciones, la comercialización comenzó a hacerse directamente y ya no fue necesario contar con un tercero, de esta manera las utilidades llegan en su totalidad a los productores y es un factor de tranquilidad para los agricultores de los dos departamentos.

Fomento al liderazgo

En concordancia con el empoderamiento, uno de los beneficios percibidos es el impulso de líderes comunitarios quienes han sido los encargados de guiar y mantener las asociaciones estables y progresando. A muchos de los representantes de estas asociaciones, como Diego Echeverry de Aslubel y Jainer Bedolla de Asmobel, que tuvieron que atravesar circunstancias difíciles para mantener sus cultivos, la alianza con Postobón los ha impulsado no solo a

progresar en su negocio, sino a impulsar a otros para convertirse en asociados y mantenerlos comprometidos con el mantenimiento y progreso tanto de la asociación como de la alianza.

En este sentido, personas como Diego y Jainer se han convertido en líderes de la comunidad en la medida en que han ayudado a impulsar el desarrollo de sus asociaciones, pues como lo afirma Carlos Murillo, integrante de Aslubel, *“Uno de los secretos también es el buen liderazgo”*. De esta manera, en gran parte de los casos, los integrantes de las asociaciones ven en sus representantes personas que han sido importantes guías e impulsores del desarrollo local.

Generación de confianza entre las partes involucradas

Uno de los factores de éxito del programa que perciben con mayor claridad las asociaciones de productores de fruta del departamento de Risaralda, es el vínculo de confianza que se ha generado entre las mismas y Postobón, representado en las alianzas que han sido establecidas de manera verbal teniendo como único soporte la palabra del otro. Esto ha sido el resultado de un proceso continuo, fluido y permanente de relaciones comerciales incluso sin contar con contratos escritos que corroboren dicha relación, este punto, a pesar de ser algo cuestionado por algunos, es la prueba de que las relaciones basadas en la confianza han perdurado a lo largo de casi 20 años de trayectoria del programa en el departamento.

De esta manera, los lazos de confianza no solo generan seguridad, sino que esto se traduce en la tranquilidad con la que los productores viven el día y día y se proyectan hacía un futuro con mejores oportunidades para ellos y sus familias. Sin duda el éxito de la alianza entre los productores y Postobón se ha enfocado en las fuertes y perdurables relaciones de confianza que se han fortalecido a través del tiempo. A pesar de que no es común en estos días ver alianzas comerciales sin contratos o acuerdos de voluntad manifestados por escrito y validados jurídicamente, la relación entre las asociaciones y la empresa son un ejemplo de que aún pueden existir negocios basados en la palabra del otro.

Esto es algo que 19 años de trayectoria pueden comprobar con solo tener en cuenta el periodo de tiempo, pues desde el año 1997 cuando inició el programa en Risaralda, los vínculos se han mantenido con las mismas bases; pues la palabra del otro es respetada. Es claro para algunos cultivadores que es una relación gana gana y que funciona a través de la cooperación,

pues como lo afirma María Alejandra Quintana, integrante de Asomorigua *“Usted tiene lo que yo necesito y yo necesito lo que usted tiene”* (Hernández y Parrado, 2016r).

Empoderamiento de comunidades y promoción de la asociatividad

Como se mencionó anteriormente, uno de los impactos positivos que se convierte en factor de éxito del programa Hit Social de Postobón es el empoderamiento de las comunidades donde ha hecho presencia a lo largo de estos años. Teniendo en cuenta que para muchos de los líderes de las asociaciones Hit Social ha sido uno de los impulsores para no solo convertirse en guías comunitarios sino para extender sus beneficios en sus comunidades, la alianza comercial ha generado que estas personas junto con sus asociados lleven ahora las riendas de los negocios y del desarrollo del sector en sus veredas y municipios.

De igual manera se han convertido en dinamizadores de distintas oportunidades no solo en el campo agrícola sino de reconocimiento de su progreso y replica de experiencias asociativas en otros territorios del país como el apoyo de figuras como Territorios de Aprendizaje. Con esto se ha logrado el arraigo a sus raíces y tradiciones y la motivación para continuar trabajando por el mismo y poder aportar a otros.

El mejoramiento en las condiciones de vida de las familias y el avance estructural y organizativo de las asociaciones ha sido un fuerte aliciente para el empoderamiento de los productores que antes eran jornaleros y ahora son dueños de sus propios cultivos. El crecimiento y fortalecimiento de la asociatividad y el ser aliados comerciales con una empresa del tamaño de Postobón, ha generado que muchos de los cultivadores y especialmente los representantes de las asociaciones se sientan importantes y sean unos grandes dinamizadores del sector; como lo dice Diego Echeverry, presidente de Aslubel *“Ahora somos empresarios del campo”* (Hernández y Parrado, 2016s).

De esta manera, la generación de confianza ha llevado de una u otra forma al establecimiento o fortalecimiento de las asociaciones en los municipios del departamento de Risaralda y tiene todo el potencial para ser replicado en Valle del Cauca.

Establecimiento de alianzas estratégicas con distintos actores

Uno de los grandes aportes e impulsores en el desarrollo y permanencia del programa Hit Social especialmente en el departamento de Risaralda, ha sido la relación establecida con

aliados estratégicos como el Ministerio de Agricultura especialmente en los primeros años y Asohofrucol hasta el día de hoy.

Como se mencionó en apartados anteriores, el Ministerio de Agricultura a través del programa de Alianzas Productivas y Asohofrucol han sido eslabones indispensables para el progreso de las asociaciones y la producción de sus cultivos a través del apalancamiento financiero, la provisión de insumos y herramientas y la asistencia técnica, indispensables para el desarrollo de la alianza comercial con Postobón.

V.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejora que se presentan a continuación representan una posibilidad de fortalecer componentes e incluso cerrar brechas que permitan el mejor desempeño del programa. No obstante, estas no se constituyen en una responsabilidad directa de Postobón, pues debe existir el compromiso y el accionar de otras entidades tanto públicas como privadas y alianzas con instituciones del sector. Es por esto que se clasifican en aquellas que obedecen a mejoras en el modelo, las que hacen referencia a vacíos o brechas que existen en el sector y el sistema nacional de fomento agrícola y las que hacen parte de las dos clasificaciones.

Mejoras en el modelo

Retraso en la inclusión del Valle del Cauca

A pesar de haber generado una relación comercial con varias de las asociaciones analizadas, la demora en la inclusión de estas en el programa Hit Social, ha generado un poco de inconformismo por parte de varios asociados quienes creen que Postobón ya no los tiene en cuenta y solo los ve como un proveedor más, pues como lo menciona el representante de los de Asofrumo “*No es de pronto lo que queríamos nosotros*” (Hernández y Parrado, 2016o) y la percepción positiva que tenían poco a poco ha ido disminuyendo, pues como lo menciona una de las productoras “*El precio no ayuda y no nos dan nada*” (Hernández y Parrado, 2016q).

Falta de claridad y registro en la implementación de las fases de relacionamiento del programa

Como se ha expresado en los apartados anteriores, las fases de relacionamiento con las asociaciones hasta el momento no han sido claras y tampoco han sido objeto de una sistematización que permita un adecuado seguimiento y atención a las alianzas en cada municipio. Por esta razón, la implementación de las fases de relacionamiento planteadas por el grupo consultor InnoVe, mencionadas de forma resumida en la explicación del modelo de intervención, se hace indispensable no solo para la estandarización de las alianzas, sino para obtener instrumentos de apoyo a la documentación, seguimiento y establecimiento de controles a cada una de las etapas sugeridas.

Falta de posicionamiento de Postobón en el territorio

A lo largo del análisis del caso, fue notorio que en el departamento del Valle del Cauca, a pesar de que existen asociaciones que iniciaron la relación comercial con Postobón hace 7 años, existe una mayor visibilidad de Nutrium que de la misma empresa como tal. De manera similar ocurre en el caso de Risaralda, donde la imagen de Asohofrucol ha venido posicionándose más fuerte en algunos productores, en la medida en que puede generar confusión el hecho de contar con un profesional de la junta directiva de Asohofrucol dentro de la coordinación de Hit Social en este departamento y es así como este tema se configura en una gran oportunidad de mejora toda vez que Postobón desde su área de Valor Compartido, al acompañar algunas de las visitas realizadas en campo y otros procesos de relacionamiento directo de manera constante, no solo genere un reconocimiento a niveles más personales, sino que cree en los asociados un mayor lazo de confianza y apropiación con el programa a medida que se va consolidando.

Esta es una de las estrategias que se han visto reflejadas en Risaralda, donde también tienen muy presentes quienes son las personas de Postobón y de Nutrium que han estado desde sus inicios y hasta el día de hoy apoyándolos y acompañándolos permanentemente con una relación que incluso va más allá de la comercial.

Ausencia de relaciones formales entre Postobón y las asociaciones de productores

A pesar de hacer presencia durante varios años en departamentos como Risaralda, el programa Hit Social de Postobón no cuenta con procesos y procedimientos formales en términos de establecimiento de las alianzas con sus proveedores que en este caso son las asociaciones de cultivadores. Es por esto, que a pesar de ser tomado como un ejemplo de relaciones basadas en la confianza y que se ha mantenido durante varios años, una de las oportunidades de mejora previstas para el mismo en el sentido de asegurar mayores cantidades de materia prima, constancia y fidelidad, es el establecimiento de contratos o convenios que formalicen los convenios resueltos con cada una de sus asociaciones y que permitan llevar un registro más claro de las alianzas.

Sin desconocer los beneficios que ha traído la relación basada en la confianza, procesos con gran trayectoria como el implementado en el departamento de Risaralda podrían contar con una base más sólida tanto jurídica como administrativa que permita regular y hacer seguimiento de manera óptima la relación comercial. Por lo contrario, las condiciones de éstas relaciones convertidas en alianzas, hacen que sean vistas con algo de asimetría en comparación con aquellos negocios que se considerarían maduros, pues este tipo de características estarían presentes en los que se encuentran hasta ahora en fases de subsistencia o transición (Hernández y Parrado, 2016u). Es así como esta oportunidad de mejora podría ser aplicada en los departamentos que ingresan actualmente al programa como Valle del Cauca.

Vacíos o brechas del sector

Carencia de un relevo generacional en el campo

En concordancia con la baja disponibilidad de mano de obra, el relevo generacional ha sido un tema de gran relevancia en la labor del campo en los últimos años, pues las personas más jóvenes en las familias de agricultores no se ven atraídos por la actividad agrícola desempeñada por sus padres para continuar con la labor que ha estado por generaciones en sus familias. Muchos de los hijos de los productores que actualmente proveen de fruta a Postobón para la elaboración de los jugos Hit, han decidido estudiar y quedarse en las ciudades ejerciendo otras labores distintas a las de sus padres, dado que los beneficios no se obtienen con la misma inmediatez y requieren de un trabajo constante y permanente para

obtener resultados, pues en empleos generados en otros sectores ni siquiera tienen que trabajar los fines de semana.

En este caso, Hit Social podría convertirse en un eslabón que ayude a evitar una mayor decaída en el relevo generacional en los territorios donde hace presencia en la medida en que las condiciones sean óptimas para la fuerza laboral contratada y los asociados, muy posiblemente sus hijos y próximas generaciones percibieran el campo como un escenario más próspero y con más oportunidades que las que pueden estar viendo en este momento.

Dentro de las dos clasificaciones

Condiciones laborales deficientes

El sector rural, como lo mencionan algunos productores, “está en cuidados intensivos” (Hernández y Parrado, 2016i) y “se está quedando solo porque trabajadores casi no se consiguen” (Hernández y Parrado, 2016l); pues la mano de obra interesada en trabajar en las labores del campo ha disminuido por las condiciones laborales deficientes que se ofrecen. A pesar de no ser una consecuencia directa del programa Hit Social sino de la situación que de una u otra manera se ha generalizado en el país, los bajos salarios que no alcanzan al mínimo, el no pago de prestaciones, las duras condiciones del entorno y la intensidad horaria que demanda el cuidado de un cultivo, hacen que los antiguos jornaleros se hayan desplazado a las ciudades a desempeñar otras labores que mejoren dichas condiciones y, como lo dice uno de los asociados de Frutymat, “al muchacho ya le da pena decir que es del campo” (Hernández y Parrado, 2016t).

“Esto ha hecho que la mano de obra para las labores agrícolas haya disminuido, pues muchos prefieren irse a las urbes a buscar mejores oportunidades. En el caso colombiano, la violencia de las últimas décadas ha contribuido notoriamente a ese desplazamiento [y este] fenómeno de la escasez se observa con más fuerza en la tradicional zona cafetera, es decir, Caldas, Quindío, Risaralda, Antioquia y norte del Valle y de Tolima donde grandes fincas requieren mayor cantidad de recolectores” (Desconocido, 2016).

Es por esto que este tema podría considerarse como una oportunidad de mejora del programa en la medida en que se no solo se puedan llegar a nuevos acuerdos con los precios, sino a

través del fortalecimiento de las bases asociativas de los productores con el fin de que ellos mismos dinamicen las condiciones ofrecidas dentro de sus organizaciones comunitarias.

Insuficiente cobertura de la asistencia técnica a productores

A pesar de ser una de las promesas de valor para los productores de fruta, el componente de asistencia técnica actualmente es un tema que requiere mayor cobertura dadas las condiciones climáticas y técnicas que enfrentan la gran mayoría de los cultivos. Las altas temperaturas que se han ido presentando desde el año 2013 han generado que la cosecha de mora descienda a los más bajos niveles, evitando que la producción llegue a topes rentables, y adicional a esto existen competencias que aun los productores deben desarrollar a una mayor escala.

Adicionalmente, como consecuencia de la baja producción de fruta, se ha visto afectada la provisión de materia prima para la elaboración de los jugos Hit y la asistencia que reciben actualmente proveniente de fuentes como la Umata, Asohofrucol o agrónomos de las casas comerciales que son temporales. Esto sigue siendo insuficiente de acuerdo con la necesidad de que queden los conocimientos en los productores, pues no siempre es tan efectiva como se espera y por esta razón la preparación para enfrentar los efectos del cambio climático a través de la asistencia técnica no ha sido suficiente.

Tanto en términos de productividad como administrativos, financieros y asociativos, como se menciona en la oportunidad de mejora de la escuela de líderes, la asistencia técnica es un componente indispensable para asegurar la constancia y sostenibilidad de las alianzas y los acuerdos comerciales en cuanto a la provisión de materia prima para los jugos Hit. Por esta razón, el acompañamiento permanente de profesionales sería una de las herramientas más concretas para mejorar estos procesos.

V.3. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones planteadas para el fortalecimiento del programa Hit Social en el marco de la responsabilidad social y su aporte a la construcción de paz. Estas se plasman en el orden considerado por las investigadoras como el más adecuado para tener en cuenta en un plan de mejoramiento:

Prioridad alta

Fortalecer la asociatividad y el valor social del programa

Como una estrategia dirigida a la optimización de la labor natural y las dinámicas internas de las asociaciones, se sugiere fortalecer el apoyo al desarrollo de la asociatividad como modelo organizativo de manera generalizada. Una vez las asociaciones estén fortalecidas en temas como el adecuado manejo financiero a través de la puesta en marcha de los fondos rotatorios y de ahorro al interior de las mismas, el programa se vería beneficiado en la medida en que ellas mismas generarían una dinámica óptima de ahorro y buen uso de los recursos, herramientas e insumos y no habría fugas innecesarias que afectan la producción y el envío de la materia prima a Tuluá.

Esta labor podría estar a cargo de un profesional por departamento financiado por la empresa o incluso gestionado como asistencia técnica a través de alianzas con instituciones del orden nacional como el Ministerio de Trabajo y su Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y el área de Asociatividad del Fondo para el Financiamiento para el Sector Agropecuario FINAGRO.

De acuerdo con lo anterior, una de las recomendaciones que se sugiere dentro de este estudio es el impulso de Postobón al establecimiento de estatutos, requisitos y parámetros más estrictos dentro de las asociaciones en cuanto a los requisitos de adhesión, condiciones de permanencia, acceso a beneficios, incurrimento en sanciones y razones de desligamiento de las mismas.

Este fortalecimiento no solo construiría unas bases sólidas en las asociaciones, sino que aportaría a generar condiciones de rentabilidad y beneficios con las mismas características y condiciones para todos los miembros que hacen parte de la asociación y evitar la sobrecarga de la misma en solo un porcentaje de los asociados; que con un mal manejo termina por afectar los costos de operación y el envío de la fruta a la planta. Es decir, incentivar el compromiso de todos a través de la implementación de estrategias como las mencionadas, que faciliten el acceso no solo a recursos monetarios sino en especie para los cultivos; haría que los beneficios sean percibidos por todos y generen un compromiso generalizado.

Fortalecimiento de la asistencia técnica

Dado que uno de los puntos clave identificados como necesarios para el fortalecimiento de los cultivos de mora es la asistencia técnica, con base en la información suministrada por Fabían Lozano y en el análisis del caso, se sugiere robustecer el equipo de trabajo encargado de la coordinación y relacionamiento directo con las asociaciones, de tal forma que las tareas necesarias estén cubiertas por profesionales que aseguren la producción y desarrollo de las mismas de la siguiente manera:

EQUIPO SUGERIDO MORA RISARALDA			
ESPECIALIDAD	CANTIDAD	COSTO MENSUAL UNITARIO	COSTO ANUAL
GERENTE DE PROYECTO	1	\$4.000.000	\$48.000.000
FORMULADOR DE PROYECTOS	1	\$3.000.000	\$36.000.000
TÉCNICO AGROPECUARIOS	4	\$2.000.000	\$96.000.000
SOCIAL Y/O ASOCIATIVIDAD	1	\$3.000.000	\$36.000.000
TOTAL			\$216.000.000

Tabla 12. Equipo sugerido Risaralda mora

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Fabían Lozano (Hernández y Parrado, 2016b)

EQUIPO SUGERIDO MORA VALLE DEL CAUCA			
ESPECIALIDAD	CANTIDAD	COSTO MENSUAL UNITARIO	COSTO ANUAL
GERENTE DE PROYECTO	1	\$4.000.000	\$48.000.000
FORMULADOR DE PROYECTOS	1	\$3.000.000	\$36.000.000
TÉCNICO AGROPECUARIOS	4	\$2.000.000	\$96.000.000
SOCIAL Y/O ASOCIATIVIDAD	1	\$3.000.000	\$36.000.000
TOTAL			\$216.000.000

Tabla 13. Equipo sugerido Valle del Cauca mora

Fuente: Investigadoras con base en información suministrada por Fabían Lozano (Hernández y Parrado, 2016b)

Gerente de proyecto: el gerente estaría encargado de coordinar y supervisar el trabajo realizado por el formulador de proyectos y los técnicos agropecuarios en cada departamento y mantener informado al Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium.

Formulador de proyectos: este profesional estaría a cargo de formular, asistir, gestionar y hacer seguimiento a los proyectos construidos con las asociaciones con el objetivo de fortalecer los cultivos, mejorar su infraestructura y obtener nuevas alternativas tecnológicas en pro del incremento de la producción y el bienestar de los asociados y sus familias.

Técnico agropecuario: cada técnico agropecuario estaría encargado de la asistencia técnica a 50 productores en promedio y realizaría 2 visitas mensuales para tener como meta la entrega de 10 toneladas anuales por cada productor.

No obstante, teniendo en cuenta que este reforzamiento generaría una inversión considerable, algunos cargos como los técnicos agropecuarios pueden ser gestionados a través de instituciones presentes en el departamento, como la Umata y los programas de prácticas de carreras técnicas y profesionales tanto del Sena como de las universidades del Eje Cafetero que cuentan con carreras afines a la actividad agropecuaria. De esta manera, la inversión se reduciría por medio de la alianza con la academia y sus programas disponibles para el apoyo en procesos productivos rurales.

Impulso al ingreso de Valle del Cauca

A pesar de que el programa en el Valle del Cauca tendrá un mayor apoyo para establecer 80 hectáreas de guayaba y así beneficiar a un mismo número de familias del departamento, y que hasta ahora está dando sus primeros pasos para incluir a las asociaciones productoras de mora, actualmente existe un poco de descontento en los productores que ya tienen una relación comercial con Postobón, pues gran parte de ellos tiene muchas expectativas y capacidades con respecto a ser incluidos formalmente como asociaciones Hit Social.

Por esta razón, es muy importante aprovechar la disposición y entusiasmo de estas personas y de esta manera generar la motivación necesaria para el impulso de la producción de zonas con mucho potencial, posiblemente replicando el modelo de acompañamiento que hace parte del proyecto en alianza con Fundación Green Andina (Postobón, 2017) en asociaciones como Asofrumo en Tuluá y Banco Diocesano en Versalles, pues como lo mencionó son Bonifacio Pontes “A trabajar hermano y vamos a producir” (Hernández y Parrado, 2016v) y como lo reconoce Jorge Rodríguez “tengo que estar en un árbol muy frondoso para que me de sombra” (Hernández y Parrado, 2016ñ).

Fortalecer alianzas estratégicas

De acuerdo con (ONU, s,f), una alianza público-privada “es un conjunto de relaciones voluntarias y de colaboración entre partes, públicas y privadas, en las que todos los participantes acuerdan colaborar para alcanzar un objetivo común o emprender una tarea concreta y compartir los riesgos y las responsabilidades, los recursos y las ventajas”.

En este sentido, y como se mencionó en apartados anteriores, las alianzas estratégicas con instituciones y entidades ha sido decisoria en el éxito del programa, por esta razón, una de las recomendaciones más fuertes de este estudio de caso, es continuar con el trabajo en alianza, no solo para obtener aportes económicos o en especie para las asociaciones; sino para robustecer el programa en términos de desarrollo rural, fortalecimiento de capacidades locales, asociatividad y desarrollo económico en el campo. Este estudio no desconoce los esfuerzos que Postobón ha hecho para mantener el programa durante tantos años, ni las iniciativas más recientes que se han gestado en alianza con distintas organizaciones como la ANDI, la ONU, Green Andina, Reconciliación Colombia, entre otros, para fortalecer nuevos territorios y ampliar el número de beneficiarios.

Sin embargo, como opción de fortalecimiento de los productores actuales, generar sinergias con Instituciones como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con sus distintos programas de impulso al campo, el Ministerio de Trabajo y su Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el Fondo para el Financiamiento para el Sector Agropecuario FINAGRO con su área de Asociatividad, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI a través de la Fundación ANDI y su línea de Competitividad Inclusiva, la Vicepresidencia de la República, la Unidad de Víctimas, el Ministerio del Postconflicto y el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES, pueden ser importantes aciertos en la búsqueda por el avance y crecimiento en la cobertura y condiciones de Hit Social como negocio inclusivo en todo el sentido de la palabra.

No obstante, en la búsqueda de estas alianzas, se sugiere tener en cuenta las percepciones de los productores, pues algunos de ellos piden ser bastante cuidadosos para no caer en desaciertos anteriores como el bajo éxito de programas como el de Alianzas Productivas del

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural especialmente en el Valle del Cauca, donde los operadores contratados por distintas instituciones para ejecutar los proyectos, no cumplieron con las expectativas de los productores e incluso se aprovecharon de ellos para obtener constancias erradas de los beneficios entregados elevando los costos. Como lo manifiesta Carlos Valencia de Frutymat “a nosotros es a quien nos duele” (Hernández y Parrado, 2016t) y no quieren que se repita esta situación. Por esto la gran necesidad de que Postobón, en línea con los parámetros de los negocios inclusivos, sea un garante de la alianza en pro de la relación gana gana que tanto beneficia a los agricultores en condiciones justas.

Prioridad media

Implementar estrategias de construcción de paz

De acuerdo con las dimensiones expuestas en apartados anteriores basadas en la Fundación Ideas para la Paz, con base en (Lozano y Prandi, s,f), se han planteado unas etapas de desarrollo de estrategias encaminadas a la construcción de paz en proyectos productivos en el campo de generación de ingresos

1. La empresa debe estar lo suficientemente documentada en términos de políticas y parámetros de los procesos de posconflicto y construcción de paz. En el caso colombiano, el reconocimiento y apropiación del acuerdo para la paz dirigido al campo, denominado “*Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral*” donde se han enfocado una gran parte de las acciones previstas para apoyar dichos procesos en el país. Esto no solo le dará un panorama claro de las condiciones actuales establecidas por el estado o por los gobiernos locales, sino que permitirá reconocer las posibles fuentes de apoyo necesarias para poner en marcha o continuar con un proceso de construcción de paz desde los distintos programas.
2. En caso de ser una empresa que se esté involucrando en el tema de construcción de paz desde una etapa cero, es importante asegurarse de contar con el apoyo de profesionales en trabajo social y/o psicólogos con experticia en el trabajo con comunidades y campesinos, así como personas con

capacidades de trabajo rural productivo y actividades relacionadas con el campo que puedan ligar adecuadamente las acciones.

3. Como en este caso puntual, Hit Social ha manifestado la presencia de aliados víctimas del conflicto armado y el interés de incluir población vulnerable dentro de los procesos productivos, en este sentido la empresa debe identificar (mediante los parámetros de las instituciones de apoyo establecidos en Colombia) y priorizar los segmentos poblaciones que serán incluidos en un primer momento en las alianzas. Si la intención primaria es abordar las características y problemáticas del postconflicto, el Departamento para la Prosperidad Social es la entidad que se encarga de promover la inclusión social y la reconciliación a través de sus distintos programas dirigidos a población vulnerable, incluidas aquellas personas desplazadas incluidas en la base de la Unidad de Atención a Víctimas con programas como “Familias en su tierra”, que estaría especialmente dirigido a los productores del Valle del Cauca. En la misma línea, el Ministerio para el Postconflicto cuenta con diversas líneas de acción que tienen como meta trabajar de la mano con el sector privado en alianzas que permitan el desarrollo de distintos sectores mediante la inclusión social en este período actual de postconflicto.

Por otro lado, si se busca un apoyo focalizado para la población víctima que hace parte del programa, la Unidad de Atención a Víctimas es la entidad gubernamental que tiene a cargo las acciones para atender y reparar a este nicho poblacional y que cuenta con una serie de objetivos tácticos dirigidos a mejorar su calidad de vida; de igual manera, fundaciones como la Fundación Ideas para la Paz lideran y acompañan procesos que requieren de un manejo profesional en estos temas y que se constituyen en herramientas adicionales para el fortalecimiento de distintos tipos de proyectos encaminados a trabajar en escenarios de construcción de paz.

4. A manera de sugerencia y como proceso intermedio previo a la sensibilización, *“la empresa puede llevar a cabo un análisis de posibles riesgos, prever posibles incidencias, sus respectivos costes y establecer medidas de mitigación de impactos”* (Lozano y Prandi, s,f). Esto con el fin de

determinar las características del plan de acción a implementar con todos sus grupos de interés y no solo con la población objetivo a incluir. Además, es importante tener en cuenta que los resultados esperados deben ir en directa concordancia con los tiempos que toman los procesos de construcción de paz a nivel nacional, generalmente con perspectivas de mediano y largo plazo.

5. Cuando la empresa cuente con un segmento priorizado, debe ponerse en marcha una fase inicial de sensibilización tanto de los colaboradores de la empresa como de los nuevos integrantes acerca de los procesos de inclusión, beneficios y retos.
6. Paralelo a esto, se hace necesario que la empresa inicie el proceso de construcción y apropiación de políticas más fuertes contra la discriminación, pues procesos como la inclusión de población víctima o generadora del conflicto puede generar resistencia y actitudes en contra de los procesos y las personas mismas teniendo en cuenta las características culturales de cada territorio. A pesar de que no es condición indispensable sesgar la inclusión de un grupo poblacional o minoría específica, el programa al tener un trabajo y relación cercana con población víctima de la violencia; puede enfocarse en primera medida en fortalecer la inclusión y desarrollo de las unidades productivas lideradas por estas personas y posteriormente evaluar la pertinencia y condiciones de incluir desmovilizados.
7. Una vez iniciado el proceso de sensibilización con el apoyo de profesionales u organismos externos, la empresa debe apoyar los procesos de formación técnica específica en los temas que atañen a la razón social de la empresa, el núcleo de las alianzas y los procesos de relacionamiento.

“En cualquier caso, esta formación debe ser facilitada por personas conocedoras de estos colectivos y debería comportar un acompañamiento personalizado a lo largo de todo el proceso y unas reglas claras acerca de los compromisos que se contraen y de los beneficios que comporta...”

(Lozano y Prandi, s,f)

8. Como se menciona en el punto 4, es indispensable que la empresa, antes que nada, inicie un proceso de diálogo con sus grupos de interés más importantes para generar espacios no solo de socialización de la iniciativa sino de conocimiento de la situación, expectativas, barreras y recomendaciones por parte de las personas que estarían más involucradas e impactadas en el proceso de implementación de estrategias de construcción de paz. Según (Lozano y Prandi, s,f), el diálogo con los stakeholders debe ayudar a:

- “Comprender las relaciones y los valores de los distintos stakeholders para anticipar riesgos y gestionarlos mejor”.
- “Construir relaciones de manera activa para identificar posibles interlocutores (personas u organizaciones) y acciones a favor de la paz”.
- “Evaluar ex post la performance de la política empresarial de construcción de paz”.

Renegociar los precios de compra

Dada la recurrente situación de contar con menores cantidades de mora para el envío a causa del cambio climático y el hecho de no poder cubrir los gastos de transporte, aunado al incremento de la venta de la materia prima a través de otros canales, se hace necesario tener en cuenta la posibilidad de renegociar el precio pagado por kilo, que ahora se encuentra entre \$1760 y \$2000.

Esta es una necesidad que ha sido expresada por distintos productores; como lo mencionó Martha Zapata, integrante de Asomora “si nos dan un precio razonable créanme que toda la mora se va para allá” (Hernández y Parrado, 2016w). Esto no solo evitaría la recurrente comercialización fuera de la alianza comercial donde de todas maneras los precios generalmente son mayores que los pagados por Postobón, sino que aumentaría el compromiso por parte de las asociaciones y se podría en algunas incluso garantizar que el 100% de la producción sea enviada a la planta en Tuluá; pues como lo afirma Ednoes Vargas, Representante de Asorepi “trabaja uno con más ganas” (Hernández y Parrado, 2016l).

Prioridad a mediano - largo plazo

Creación e impulso a una escuela de líderes

Aprovechando las grandes capacidades que demuestra la cultura cafetera en los municipios estudiados, una escuela de líderes se constituiría en una estrategia tanto de relacionamiento con grupos de interés como de promoción del programa y la empresa con un alto potencial. La escuela de líderes, sería aquel espacio destinado por la empresa para apoyar procesos constantes de formación a líderes comunitarios y de asociaciones a través de programas de generación de capacidades en temas financieros, sociales, administrativos, productivos y asociativos.

Este espacio tendría como objetivo principal aportar en la mejora del desarrollo de capacidades locales que son el centro de la alianza y el desarrollo rural, que es lo que finalmente pretenden las iniciativas de crecimiento del campo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. De esta manera, un espacio destinado cada mes rotando los municipios que hacen parte del programa, donde se afiancen los temas anteriormente mencionados, mejoraría el desempeño de las asociaciones y por ende de su producción cumpliendo los objetivos propuestos al inicio de la alianza.

Reforzar requisitos más claros para las asociaciones

Establecer parámetros o requisitos por parte de Postobón para la inclusión de productores y aliados como un número de asociados constante y producción mínima de materia prima, podría ser uno de los puntos neurálgicos, que de la mano con la implementación de las fases de relacionamiento podría convertirse en uno de los detonantes para asegurar una producción y provisión más constante y mantener unas condiciones adecuadas dentro del funcionamiento de las asociaciones que faciliten los procesos de asistencia técnica y el bienestar no solo económico sino social de las asociaciones y comunidades.

Como lo menciona José Hernández de Postobón, “es posible que solo 100 de los 300 productores que hay actualmente sean los juiciosos que produzcan lo que la empresa necesita” (Hernández y Parrado, 2016c), pues así como la solución finalmente sería la cantidad, también la vía para llegar a ello sería trazar un proceso de selección de productores

de calidad que cuenten con lo necesario o que les haga falta poco para producir los niveles deseados bajo unas condiciones constantes y beneficiosas para ambas partes. Para esto es necesario no solo una política clara de manejo de proveedores de fruta, sino un fuerte impulso a la asistencia técnica especializada para aquellos productores elegidos dentro de los que tienen el potencial necesario.

VI. CONCLUSIONES

Como se señaló al inicio del presente estudio de caso, a través de esta investigación se pretendía dar respuesta a dos grandes preguntas que permitieran analizar a Hit Social dentro de la responsabilidad social como un negocio inclusivo inmerso dentro del actual contexto colombiano y como un programa que aporta a la construcción de paz, ante esto podemos concluir lo que expondremos a continuación:

Postobón a través de Hit Social ha logrado convertir a pequeños productores en sus proveedores de frutas como socios comerciales y aliados dentro de un negocio inclusivo, lo que les ha permitido a los productores tener mejores condiciones productivas y de vida y mantener las alianzas comerciales activas después de más de 15 años como es el caso de Risaralda. Adicional a esto, el programa le ha brindado la posibilidad a los pequeños productores de conocer las ventajas de trabajar juntos como aliados en un negocio inclusivo. Como es el caso de Risaralda, para recibir no solo el beneficio de la compra fija y a precios estables sino también asistencia técnica, infraestructura de producción, renovación de áreas o mejoras, eliminación de intermediarios y empoderamiento de comunidades; donde como elemento fundamental esta la asociatividad.

Así mismo, Hit Social ha sido un programa que, a través de la generación de capacidades locales, el empoderamiento de las comunidades, el establecimiento de relaciones de confianza y la inclusión socioeconómica, ha aportado a la construcción de paz especialmente en departamentos como Risaralda donde ha estado presente por casi 20 años y que cuenta con un gran potencial en departamentos en los que está ingresando como Valle del Cauca. Teniendo en cuenta que tanto Risaralda como Valle del Cauca vivieron situaciones de

conflicto en distintas épocas, pero que dejaron huella en sus poblaciones, programas como Hit Social de Postobón, que le apuestan al campo colombiano a través del desarrollo local, se constituyen en iniciativas de gran apoyo e impulso a la construcción de territorios en paz.

Se ha planteado en diversos escenarios tanto institucionales como empresariales la necesidad de implementar o replicar iniciativas que desde los territorios rurales involucren a las poblaciones vulneradas en proyectos que permitan su estabilidad económica y su bienestar social. El desplazamiento forzado ha sido una de las causas que ha llevado a que en la actualidad se presente una problemática como la disminución de la mano de obra para las labores del campo. Por esta razón, es necesario que para proyectos como estos permitan que las poblaciones vulneradas regresen al campo y encuentren mejores condiciones laborales que las que buscan en las ciudades donde fueron desplazadas.

Es así como este programa a través de su labor, no solo se ha caracterizado por ser parte de una política de responsabilidad social como negocio inclusivo de una de las compañías más grandes de Colombia, sino que es un referente importante de impulso y soporte a la labor rural de los pequeños campesinos del país que, a través de las alianzas comerciales, han visto en Hit Social una gran oportunidad para salir adelante y generar bienestar a sus familias en escenarios de paz.

No obstante, Hit Social como otros programas que dirigen su mirada hacia el desarrollo rural, tiene actualmente grandes retos que superar en términos de contrarrestar los efectos de las dificultades climáticas, la tenencia de tierras, el relevo generacional y el desarrollo social comunitario; pues tanto los productores como la empresa necesitan percibir los beneficios de la alianza y la inclusión en la cadena de valor como proveedores. Es por esto que se hace necesario poner en marcha estrategias de desarrollo social y asociativo con miras a fortalecer las asociaciones de base, y de esta manera generar un efecto positivo en la efectividad de las unidades productivas rurales que proveen a Postobón para elaborar sus jugos.

Para esto existen distintos aliados a nivel nacional y local que pueden aportar al mejoramiento de procesos, al fortalecimiento asociativo y al desarrollo productivo mediante asistencia técnica, y por eso la gran importancia de generar más alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que soporten procesos que actualmente Postobón no puede cubrir en su totalidad dado el amplio portafolio de beneficiarios. Las condiciones estables comerciales

como el pronto pago, la compra de la materia prima, la confianza, los aliados con los que se ha contado a lo largo de los años y el reconocimiento de la empresa, son aspectos que han asegurado la aceptación y continuidad del programa; por esta razón, es importante aprovechar cada uno de estos elementos para desarrollar todo el potencial con el que cuenta.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, J. (11 de agosto de 2015). "Este censo demuestra que falta todo por hacer en el campo". *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/censo-demuestra-falta-campo-27140>
2. Pérez H., O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
3. Desconocido. (2012). Las 200 empresas más vendedoras de la industria de alimentos. *Revistaalimentos*. Recuperado de <http://revistaalimentos.com/ediciones/ediciones-2012/edicion-28/especial-28/las-200-empresas-mas-vendedoras-de-la-industria-de-alimentos.htm>
4. Postobón. (s,f). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
5. Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
6. Postobón. (s,f). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
7. Usma, Alejandro. (2014). *Plan estratégico de marketing de los productos Postobón S.A. en los establecimientos de la ciudad Santiago de Cali* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7746/1/T05794.pdf>

8. Postobón. (s,f). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
9. Postobón. (s,f). *Historia*. Recuperado de <http://www.postobon.com/la-compania/la-historia>
10. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
11. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
12. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
13. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
14. Cecodes. (2008). *Los negocios Inclusivos en Colombia*. Recuperado de http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf
15. Cecodes. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con Impacto Global, Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Cecodes.
16. BID., Universidad de Harvard., Centro de Estudios David Rockefeller (2010). *Negocios Inclusivos Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica*. Recuperado de http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/SEKN%20Negocios%20inclusivos_manuscrito%20FINAL%20con%20tapa.pdf
17. FAO. (2015). *Modelos de Negocios Inclusivos*. Recuperado de <file:///C:/Users/aparrado/Downloads/FAO%20NI%20models.pdf>

18. USAID., FEDEPALMA., Alianza para los Negocios Inclusivos. (2010). *De las Alianzas Productivas a los Negocios Inclusivos*. Recuperado de <http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Informaci%C3%B3n%20de%20inter%20palmera/De%20las%20alianzas%20productivas%20a%20los%20negocios%20inclusivos%202010.pdf>
19. FIP.(2009). *¿Cómo construir paz desde las empresas? Guía Práctica*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20para%20construir%20paz%20desde%20las%20empresas.pdf>
20. FIP. (2017). *Líneas de acción empresarial para la paz que propone la FIP*. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1482>
21. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Sebastián Devis, Jefe de Valor Compartido de Postobón, el 13 de abril de 2016.
22. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
23. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
24. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
25. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
26. Acosta, J. (11 de agosto de 2015). "Risaralda ha sido "frágil" en su economía". *La Tarde*. Recuperado de <http://www.latarde.com/noticias/economica/108506-risaralda-ha-sido-fragil-en-su-economia>
27. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2006). *Plan Frutícola Nacional: Desarrollo de la fruticultura en Risaralda*. Recuperado de http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20NaI%20frur-risaralda.pdf
28. Instituto Agustín Codazzi IGAC. (2006). En Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola,

- Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2006). *Plan Frutícola Nacional: Desarrollo Frutícola en Risaralda*. Recuperado de http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf
29. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2006). *Plan Frutícola Nacional: Desarrollo de la fruticultura en Risaralda*. Recuperado de http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf
30. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2006). *Plan Frutícola Nacional: Desarrollo de la fruticultura en Risaralda*. Recuperado de http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf
31. DANE. (2013). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria: El cultivo de la mora de Castilla (Rubus glucus Benth) frutal de clima frío moderado, con propiedades curativas para la salud humana*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_nov_2013.pdf
32. DNP. (2015). *Risaralda*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Risaralda%2015.pdf>
33. DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario: Décima entrega resultados -2014*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-10-produccion/10-Boletin.pdf>
34. DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario: Caracterización de los productores residentes en el área rural dispersa censada*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-2-Productores-residentes/2-Boletin.pdf>

35. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación de Risaralda, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2006). *Plan Frutícola Nacional: Desarrollo de la fruticultura en Risaralda*. Recuperado de http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf
36. DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario: Tercera entrega de resultados 2014*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-3-Viviendas-hogares-y-personas/3-Boletin.pdf>
37. Asamblea Risaralda. (s,f). *Diagnóstico Risaralda*. Recuperado de <http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012%20-%20ANEXO.pdf>
38. DANE. (2010). *Colombia. Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
39. DANE. (2010). *Colombia. Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
40. Ocampo, S. (4 de julio de 2004). "La década perdida del Eje Cafetero". *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1574954>
41. Ocampo, S. (4 de julio de 2004). "La década perdida del Eje Cafetero". *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1574954>
42. Toro, G. (7 de octubre de 2004). *Eje Cafetero colombiano: compleja historia de caficultura, violencia y desplazamiento*. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/chumanas/article/viewFile/1061/575>
43. Gaviria, M. A. (1997). *Calidad de vida en Risaralda*. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas/article/view/334/307>

44. Unidad para las Víctimas. (2016). *Número de Personas por Municipio y Año de Ocurrencia*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
45. Unidad para las Víctimas. (2016). *Número de Personas Desplazadas por Año y Municipio de Expulsión, Recepción y Declaración*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
46. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación del Valle del Cauca, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia y Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca. (2006). *Valle del Cauca, tierra de frutas*. Recuperado de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_117_PFNValledelCauca.pdf
47. García, A. (s,f). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación del Valle del Cauca, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia y Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca. (2006). Recuperado de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_117_PFNValledelCauca.pdf
48. DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario: Décima entrega resultados – 2014*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-10-produccion/10-Boletin.pdf>
49. DANE. (2016). *Caracterización de los productos residentes en el área rural dispersa censada*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-2-Productores-residentes/2-Boletin.pdf>
50. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Gobernación del Valle del Cauca, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, Asociación Hortifrutícola de Colombia y Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca. (2006). *Valle del Cauca, tierra de frutas*. Recuperado de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_117_PFNValledelCauca.pdf

51. DANE. (2016). *Tercera entrega de resultados 2014*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-3-Viviendas-hogares-y-personas/3-Boletin.pdf>
52. DANE. (2010). *Colombia. Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
53. Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Vicepresidencia de la República. (2003). *Panorama actual del Valle del Cauca*. Recuperado de http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_338.pdf
54. Toro, G. (7 de octubre de 2004). *Eje Cafetero colombiano: compleja historia de caficultura, violencia y desplazamiento*. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/chumanas/article/viewFile/1061/575>
55. Unidad para las Víctimas. (2016). *Número de Personas por Municipio y Año de Ocurrencia*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
56. Unidad para las Víctimas. (2016). *Número de Personas Desplazadas por Año y Municipio de Expulsión, Recepción y Declaración*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
57. Nullvalue. (25 de octubre de 1997). “Decídase por la mora de castilla”. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-673746>
58. Nullvalue. (25 de octubre de 1997). “Decídase por la mora de castilla”. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-673746>
59. DANE. (2013). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria: El cultivo de la mora de Castilla (Rubus glucus Benth) frutal de clima frío moderado, con propiedades curativas para la salud humana*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_nov_2013.pdf

60. Corpoica. (2009). En DANE (2013). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria: El cultivo de la mora de Castilla (Rubus glucus Benth) frutal de clima frío moderado, con propiedades curativas para la salud humana*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_nov_2013.pdf
61. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
62. Melo, J. Cano, D. y Villa, L. (2016). Metodología Hit Social: Construyendo cadenas de abastecimiento inclusivas. *INNOVE*. 6-8.
63. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a José Hernández, Coordinador del programa Hit Social en Risaralda y presidente de Asohofrucol Risaralda, el 21 de junio de 2016.
64. Asohofrucol. (18 de marzo de 2015). “*Nuestra organización*”. Recuperado de <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=1&scat=7&act=1>
65. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s,f). “Qué es el proyecto Alianzas Productivas”. Recuperado de <http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/Hijos.aspx?Location=67&idPadre=66>
66. Gómez. R. (Productor). (2016). Agricultura al día. Youtube. Recuperado de https://m.youtube.com/watch?ebc=ANyPxKrAx8cZZqsDvzjI0Ht5qZm-evTJUXNxFkvkts1dY80uqAdiks6cett0RyT4LEVB-gtRMyfcwVne1DPfVckF3FhAz7sNbA&time_continue=1&v=moiORokB7FI
67. Melo, J. Cano, D. y Villa, L. (2016). Metodología Hit Social: Construyendo cadenas de abastecimiento inclusivas. *INNOVE*. 10-11.
68. Melo, J. Cano, D. y Villa, L. (2016). Metodología Hit Social: Construyendo cadenas de abastecimiento inclusivas. *INNOVE*. 10.

69. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. (2008). ¿Qué son las buenas prácticas agrícolas?. Recuperado de http://www.fao.org/prods/gap/index_es.htm
70. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Edwin Gómez, Agrónomo de Asohofrucol Risaralda, el 21 de junio de 2016.
71. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Sebastián Devis, Jefe de Valor Compartido de Postobón, el 13 de abril de 2016.
72. Hernández P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Albeiro, Integrante asociación Amorquín de Guática, el 22 de junio de 2016.
73. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a José Hernández, Coordinador del programa Hit Social en Risaralda y presidente de Asohofrucol Risaralda, el 21 de junio de 2016.
74. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Edilma Collazos, Directora Territorio de Aprendizaje Risaralda, el 21 de junio de 2016.
75. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
76. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ovidio Hernández, Representante asociación Amorquín de Guática, el 22 de junio de 2016.
77. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
78. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Edwan Rivera, Representante asociación Asomorigua de Guática, el 22 de junio de 2016.
79. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
80. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jainer Bedolla, Representante asociación Asmobel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
81. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
82. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Álvaro Ángel, Representante asociación Asomoralca de Apía, el 23 de junio de 2016.
83. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ángela Posada, integrante asociación Asomoralca de Apía, el 23 de junio de 2016.

84. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
85. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Nubia Rodríguez, Representante asociación Frutymat de Guacarí, el 28 de septiembre de 2016.
86. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
87. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ednoes Vargas, Representante asociación Asorepi de Tuluá, el 28 de septiembre de 2016.
88. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
89. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Robinson Luligo, Representante asociación Asomora de Trujillo, el 29 de septiembre de 2016.
90. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
91. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a José Ortíz, Representante asociación Asofructeros de Trujillo, el 29 de septiembre de 2016.
92. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
93. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jorge Rodríguez, Representante asociación Banco Diocesano de Versalles, el 29 de septiembre de 2016.
94. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
95. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Nelson Mejía, Representante asociación Asofrumo de Tuluá, el 30 de septiembre de 2016.
96. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
97. Melo, J. Cano, D. y Villa, L. (2016). Metodología Hit Social: Construyendo cadenas de abastecimiento inclusivas. *INNOVE*. 63-86.
98. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf

99. Postobón. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015: comprometidos con Colombia*. Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf
100. Melo, J. Cano, D. y Villa, L. (2016). Metodología Hit Social: Construyendo cadenas de abastecimiento inclusivas. *INNOVE*. 17.
101. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jainer Bedolla, Representante asociación Asmobel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
102. Hernández, P. J. y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Diego Echeverry. Representante asociación Aslubel de Belén de Umbría, el 22 de junio de 2016.
103. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Carlos Murillo, integrante asociación Aslubel de Belén de Umbría, el 22 de junio de 2016.
104. Emprender Paz. (2016). *Canapro, Postobón, Mar&Sol y Uniformar los cuatro ganadores de 2016*. Recuperado de <http://www.emprenderpaz.org/node/158>
105. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Nelson Mejía, Representante asociación Asofrumo de Tuluá, el 30 de septiembre de 2016.
106. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Alba Castaño, Representante asociación Asofrumo de Tuluá, el 30 de septiembre de 2016.
107. CEDODES. (2013). “¿Qué es un negocio inclusivo?”. Recuperado de <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>
108. Dinero. 2002. *Sacarle jugo al negocio*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/sacarle-jugo-negocio/3670>
109. FAO. (2015). Modelos de Negocios Inclusivos. Recuperado de <file:///C:/Users/aparrado/Downloads/FAO%20NI%20models.pdf>
110. WBCSD. (2016). *Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El enfoque de Negocios Inclusivos*. Recuperado de http://wbcspdpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/wbcd_ods_negocios_inclusivos_2016.pdf
111. WBCSD. (2016). *Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El enfoque de Negocios Inclusivos*. Recuperado de http://wbcspdpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/wbcd_ods_negocios_inclusivos_2016.pdf

112. Fundación Ideas para la Paz. (2016). Empresas y paz: más allá del dinero. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1280>
113. Organización de Naciones Unidas ONU. (1992). En Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
114. Andersson, J. J., Evers, T. y Sjostedt G. (2011). Private sector actors & Peacebuilding: a framework for analysis. Recuperado de <http://www.ui.se/upl/files/61984.pdf>
115. Cecodes. (2017). *Desarrollo de Negocios Inclusivos con Impacto Global, Una herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Cecodes.
116. Mesa de Conversaciones. (2014). Borrador Conjunto “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”. Recuperado de https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Borrador%20Conjunto%20-%20Pol_tica%20de%20desarrollo%20agrario%20integral.pdf
117. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ovidio Hernández, Representante asociación Amorquín de Guática, el 22 de junio de 2016.
118. Llorente, M. V. (2016). Seis líneas de acción para que el sector empresarial aporte a la construcción de paz. FIP. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1392>
119. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jainer Bedolla, Representante asociación Asmobel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
120. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Diego Echeverry, Representante asociación Aslubel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
121. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Martha Zapata, Representante asociación Asomora de Trujillo, el 29 de septiembre de 2016.
122. Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>

123. Andersson, J. J., Evers, T. y Sjostedt G. (2011). Private sector actors & Peacebuilding: a framework for analysis. Recuperado de <http://www.ui.se/upl/files/61984.pdf>
124. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ovidio Hernández, Representante asociación Amorquín de Guática, el 22 de junio de 2016.
125. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ángela Posada, integrante asociación Asomoralca de Apía, el 23 de junio de 2016.
126. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a María Alejandra Quintana, integrante asociación Asomorigua de Guática, el 22 de junio de 2016.
127. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
128. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a María Alejandra Quintana, integrante asociación Asomorigua de Guática, el 22 de junio de 2016.
129. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jainer Bedolla, Representante asociación Asmobel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
130. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Diego Echeverry, Representante asociación Aslubel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
131. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Diego Echeverry, Representante asociación Aslubel de Belén de Umbría, el 21 de junio de 2016.
132. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Álvaro Ángel, Representante asociación Asomoralca de Apía, el 23 de junio de 2016.
133. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ednoes Vargas, Representante asociación Asorepi de Tuluá, el 28 de septiembre de 2016.
134. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Carlos Valencia, Representante asociación Frutymat de Guacarí, el 28 de septiembre de 2016.
135. Desconocido. (2016). Juan Valdez no consigue recolectores de café. *Semana. Edición 1800. Economía*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/juan-valdes-escases-de-recolectores-de-cafe/494027>
136. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Lucy Amparo Niño, Coordinadora de Asociatividad de Finagro, el 16 de septiembre de 2016.

137. Postobón. (2016). *HIT SOCIAL Proyecto para el establecimiento de nuevos cultivos inclusivos*.
138. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Bonifacio Pontes, integrante asociación Asofrumo de Tuluá, el 29 de septiembre de 2016.
139. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Jorge Rodríguez, Representante asociación Banco Diocesano de Versalles, el 29 de septiembre de 2016.
140. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Martha Zapata, Integrante asociación Asomora, el 29 de septiembre de 2016.
141. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Ednoes Vargas, Representante asociación Asorepi de Tuluá, el 28 de septiembre de 2016.
142. Organización de Naciones Unidas ONU. (1992). En Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
143. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Carlos Valencia, Representante asociación Frutymat de Guacarí, el 28 de septiembre de 2016.
144. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a José Hernández, Coordinador del programa Hit Social en Risaralda y presidente de Asohofrucol Risaralda, el 22 de junio de 2016.
145. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
146. Hernández, P.J y Parrado, A. (2016). Entrevista realizada a Fabián Lozano, Jefe de Fomento Agrícola de Nutrium S.A.S, el 30 de septiembre de 2016.
147. Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
148. Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>

149. Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
150. Lozano, J. M. y Prandi, M. (s,f). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
151. Gómez. R. (Productor). (2016). Agricultura al día. Youtube. Recuperado de https://m.youtube.com/watch?ebc=ANyPxKrAx8cZZqsDvzjI0Ht5qZm-evTJUXNxFkvkts1dY80uqAdiks6cett0RyT4LEVB-gtRMyfcwVne1DPfVckF3FhAz7sNbA&time_continue=1&v=moiORokB7FI
152. Tierras y ganados. (2016). En Colombia, el café no tiene relevo generacional: tierras y Ganado. *El Tiempo*. Recuperado de <http://app.eltiempo.com/economia/sectores/problemas-en-sector-cafetero-en-colombia/16722490>
153. Restrepo. J. M. (2016). Una misión del campo moderna. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/opinion/una-mision-del-campo-moderna>
154. Restrepo. J. L. (2016). Vientos de cambio. *Portafolio*. Recuperado de <http://m.portafolio.co/opinion/juan-lucas-restrepo-ibiza/columna-vientos-de-cambio-498616>
155. Desconocido. (2016). Juan Valdez no consigue recolectores de café. *Semana*. Edición 1800. *Economía*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/juan-valdes-escases-de-recolectores-de-cafe/494027>