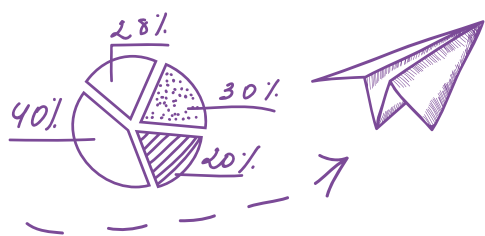


# Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de mora (*Rubus glaucus*) de pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso: Nutrium S.A.S. y Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios - Frutymat



Miryan Janeth García  
Lizette Díaz Ramírez  
Jhon Jairo Hurtado  
Matthias Jäger



Financian



Apoyan



Organiza



# Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de mora (*Rubus glaucus*) de pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso: Nutrium S.A.S. y Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios - Frutymat



Miryan Janeth García  
Lizette Díaz Ramírez  
Jhon Jairo Hurtado  
Matthias Jäger



# Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de mora (*Rubus glaucus*) de pequeña escala en el Valle del Cauca

Caso: Nutrium S.A.S. y Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios - Frutymat



Miryan Janeth García  
Lizette Díaz Ramírez  
Jhon Jairo Hurtado  
Matthias Jäger

Financian



Apoyan



Organiza



## Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

García, Miryan Janeth

Modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de mora (*Rubus glaucus*) de pequeña escala en el Valle del Cauca : caso Nutrium S.A.S. y Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios–Frutymat / Miryan Janeth García [y otros tres]. — Primera edición. — Bogotá : Editorial Universidad Nacional de Colombia ; Palmira : Universidad Nacional de Colombia. Proyecto Incremento de la Competitividad Sostenible, 2021.

60 páginas : ilustraciones (principalmente a color), diagramas, fotografías

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-794-586-7 (rústica). — ISBN 978-958-794-587-4 (e-book)

1. Moras – Industria y comercio — Valle del Cauca — Colombia 2. *Rubus* 3. Explotación agrícola en pequeña escala 4. Asociaciones de agricultores 5. Estudios de casos prácticos 6. Investigación agrícola para el desarrollo 7. Desarrollo de la comunidad I. Díaz Ramírez, Lizette II. Hurtado, Jhon Jairo, 1988- III. Jäger, Matthias IV. Título

CDD-23 338.763438 / 2021

---

© Universidad Nacional de Colombia

© Proyecto Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, occidente

Primera edición, agosto del 2021

ISBN impreso: 978-958-794-586-7

ISBN digital: 978-958-794-587-4

Preparación editorial

Editorial Universidad Nacional de Colombia

Av. El Dorado # 44A-40

Hemeroteca Nacional Universitaria

Bogotá D.C., Colombia

(+57 1) 316 5000 Ext. 20040

direditorial@unal.edu.co

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)

Sede Principal y Oficina Regional para América

Latina y el Caribe

Km 17 Recta Cali-Palmira. C. P. 763537

A. A. 6713, Cali, Colombia

Teléfono: +57 2 4450000

Punto focal: Jhon Jairo Hurtado

Correo electrónico: j.hurtado@cgiar.org

Página web: www.ciat.cgiar.org

Coordinación editorial

Angélica María Olaya Murillo

Corrección de estilo

Hernán Rojas

Diseño de la colección

Andrea Kratzer

Diseño de cubierta

Juan Carlos Villamil N.

Diagramación

Martha Echeverry

Este documento hace parte de una serie de volúmenes estratégicos desarrollados en el marco de proyecto “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, occidente”, financiado por el Sistema General de Regalías (SGR) y coordinado por la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

Fotografías de cubierta Pedro José Arango Dussan

Viñeta de cubierta diseñada por ikatod / rawpixel / Freepik, tomada de: www.freepik.es

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual

CC BY-NC-SA

## AGRADECIMIENTOS

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) agradece a la empresa Nutrium S.A.S., a la Fundación Postobón (Programa Hit Social) y a la Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios – Frutymat por su disposición y compromiso en la construcción de un modelo empresarial que fortalezca la cooperación comercial desde la perspectiva de la inclusión. Esto con el propósito de desarrollar capacidades y mejorar la oferta de valor recíproca, en un proceso cíclico de mejoramiento continuo que pretende forjar una verdadera alianza estratégica.

De forma particular, agradecemos a Nubia Rodríguez, representante legal de Frutymat, a las productoras de mora Doreny Roperó y Yamileth Roperó, al profesional Federmán Andrés Escobar de Asohfrucol, a Diana Luderlis Patiño, trabajadora Social de Proyectos Sociales y Productivos de la Fundación Postobón, y a Diana Mondragón, en su rol como joven investigadora de la UNAL, por haber apoyado este ejercicio. Por último, expresamos gratitud con la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, la Gobernación del Valle del Cauca, el Sistema General de Regalías y los colaboradores del CIAT, en especial a los profesionales Alejandra Gálvez, Andrés Felipe Vélez, Erika Mosquera, Mark Lundy y Natalia Gutiérrez.



## CONTENIDO

Agradecimientos .....	7
Listado de siglas y acrónimos .....	11
<b>1. Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Objetivo general.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Descripción de la metodología .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Modelos organizativos de las asociaciones de productores del departamento.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Descripción del estudio de caso .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. Mapeo de la cadena de valor.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1. Actores y relaciones .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. El modelo de negocio .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.1. Modelo de negocio de Frutymat hacia Nutrium S.A.S. ....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2. Modelo de negocio de Frutymat hacia los productores .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.3. Modelo de negocios de los productores hacia Frutymat .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.4. Modelo de negocios de Nutrium S.A.S. hacia Frutymat.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Principios de inclusión en la relación comercial.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4. Ciclo del prototipo .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4.1. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejora en el relacionamiento             entre Frutymat y Nutrium S.A.S. ....</b>	<b>36</b>
<b>4.4.2. Plan de inclusión para la relación comercial entre             Nutrium S.A.S. - Frutymat.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento para Frutymat.....</b>	<b>40</b>
<b>4.4.4. Plan de desempeño de Frutymat.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Implementación de acciones de mejoramiento .....</b>	<b>45</b>
<b>4.5.1. Acciones de fortalecimiento administrativo y organizacional .....</b>	<b>45</b>
<b>4.5.2. Acciones de fortalecimiento técnico .....</b>	<b>48</b>
<b>4.5.3. Acciones de fortalecimiento comercial .....</b>	<b>51</b>
<b>4.6. Evaluación de cambios en el modelo empresarial .....</b>	<b>52</b>
<b>4.6.1. Desde el componente administrativo y organizacional.....</b>	<b>52</b>
<b>4.6.2. Desde el componente técnico.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6.3. Desde el componente comercial.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
Glosario .....	57
Referencias .....	58
Anexos .....	59





## LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADR	Agencia de Desarrollo Rural
Agrosavia	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
Asohofrucol	Asociación Hortofrutícola de Colombia
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
Conpes	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COP	Pesos colombianos
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ECA	Escuela de Campo de Agricultores
ESAL	Entidades sin ánimo de lucro
Frutymat	Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
PAAP	Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGR	Sistema General de Regalías
Smmlv	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
UNAL	Universidad Nacional de Colombia



# 1. INTRODUCCIÓN

En 2018, los porcentajes de incidencia de la pobreza multidimensional (IPM) indicaron un 19,6 % a nivel nacional, 13,8 % en cabecera y 39,9 % en centros poblados y rurales dispersos (DANE, 2018). Esta medición de la pobreza demuestra las difíciles condiciones y el limitado acceso que un gran número de hogares colombianos tiene a servicios básicos como educación, vivienda, salud, servicios públicos y empleo. Como se observa, una parte importante de este porcentaje lo componen los hogares rurales, a los que, además de estas dificultades, se les suma el alto grado de intermediación en la compra de los productos agrícolas producidos, el escaso uso de herramientas y tecnología para la producción, y las pérdidas económicas vinculadas a las variaciones del precio de los productos agrícolas en el mercado.

El sector frutícola no es ajeno a esta situación. En el caso específico de la mora en el Valle del Cauca, la comercialización tiene un alto grado de intermediación, pues solo el 37 % de las asociaciones comercializan de forma conjunta, las demás lo hacen de manera independiente a través de intermediarios que compran la fruta directamente en las fincas. Las principales centrales de abastecimiento del departamento (Santa Helena y Cavasa) reportaron que los precios de la mora fluctúan año tras año. Entre 2015 y 2016, pasaron de los COP 2409 a los COP 2934 por kg, mientras que para 2017 el precio cayó a COP 2521, presentando una variación de 14 %. Finalmente, en 2018 el precio de la fruta se incrementó en promedio COP 400 por kg (DANE, 2018).

Durante los últimos años, los ingresos de los pequeños productores por la comercialización de la fruta no han presentado un incremento significativo (CIAT, 2018). A raíz de lo expuesto, surgen iniciativas empresariales que facilitan la vinculación de productores de pequeña escala con los mercados, contribuyendo a la disminución de la pobreza y a la mejora en la calidad de vida de los agricultores y sus familias. Así, el modelo de *negocios inclusivo* incorpora proyectos productivos, fomenta el emprendimiento rural y articula la generación de valor compartido entre la empresa ancla y los agricultores (Porter y Kramer, 2011). Este tipo de modelo crea una estrecha relación entre las partes que trasciende lo comercial. Por lo que el éxito de este vínculo dependerá del grado de compromiso y confianza de ambos actores.

Además, el modelo implica la interacción de las siguientes tres dimensiones: 1) agricultores con habilidades, capacidades y organización para dar respuesta al mercado formal, 2) compradores dispuestos a replantear sus políticas en beneficio de los pequeños productores y 3) un entorno favorable que, desde las políticas públicas y el accionar de los entes cooperantes, contribuya a que los negocios prosperen (Lundy *et al.*, 2014). Un ejemplo pertinente en esta última dimensión es el programa “Coseche, venda a la fija”, diseñado en 2018 por el MARD. Esta estrategia se encaminó a conectar agricultores con la agroindustria y el comercio a través del establecimiento de convenios pre-siembras (MARD, 2018).

Con el propósito de contribuir a este esfuerzo y de apoyar la articulación con el sector empresarial, este documento presenta los resultados del trabajo realizado entre la Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios (Frutymat) y la empresa Nutrium S.A.S., junto con el programa Hit Social de la fundación Postobón, como un ejemplo que representa y cumple con las tres dimensiones descritas. A mediano plazo y con mayor madurez, los productores de Frutymat podrán lograr volúmenes y parámetros de calidad adecuados, lo que les permitirá el acceso y la participación en mercados globales. Esto con el apoyo de su aliado comercial, quien prevee alcanzar objetivos similares con la mora en el mercado exterior.

De este modo, se implementó la metodología LINK, diseñada y validada por el CIAT en numerosas cadenas productivas en el ámbito internacional, la cual tiene como objetivo evaluar modelos de negocios incluyentes y proponer estrategias que se dirijan al fortalecimiento de relaciones comerciales, en las que tanto los productores como las empresas compradoras asuman el protagonismo y la responsabilidad de generar valor de forma conjunta.



Entre los apartados que hacen parte de la estructura del documento se encuentran: 1) la descripción de las herramientas que conforman la metodología LINK; 2) los resultados derivados de su implementación, después un proceso participativo de construcción, revisión y validación con los actores involucrados; 3) los principales “cuellos de botella” identificados en la organización de productores y en el relacionamiento comercial; y 4) el planteamiento de dos planes de trabajo: el primero es un plan de inclusión que presenta indicadores y recomendaciones tanto para los productores como para la empresa compradora, en virtud de la alianza comercial, y el segundo, un plan de desempeño que responde a las necesidades de mejora para la organización de productores en términos administrativos, técnicos y comerciales.

Por último, es importante enunciar que este documento hace parte de una serie de entregables del proyecto “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, Occidente” coordinado por la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), sede Palmira, y financiado por el Sistema General de Regalías (SGR) –entre 2017 y 2019–. Dentro del mismo, el CIAT asumió el compromiso de analizar modelos empresariales en tres cadenas productivas del subsector frutícola (aguacate, piña y mora) para proponer estrategias viables de generación de valor compartido, sustentadas en la inclusión social de productores de pequeña escala en el Valle del Cauca.

Además de la organización de productores de mora Frutymat y Nutrium S.A.S., los resultados aquí presentados se obtuvieron gracias a la participación de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, a través del apoyo brindado por los jóvenes investigadores adscritos al proyecto referido.

### 1.1. Objetivo general

- Desarrollar alternativas de organización eficientes en la etapa de distribución que faciliten la participación de Frutymat en el mercado nacional, basadas en un adecuado modelo empresarial.

### 1.2. Objetivos específicos

- Proponer estrategias de mejoramiento al modelo empresarial que fundamente la relación comercial entre la organización de pequeños productores de mora Frutymat y la empresa Nutrium S.A.S.
- Establecer las bases para el desarrollo de una relación comercial estratégica, competitiva y a largo plazo, fundamentada en principios de inclusión.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La descripción, el análisis y el planteamiento de acciones de mejora en la relación comercial referenciada en este documento requirieron de la metodología LINK 2.0, elaborada en el CIAT, la cual incluye valiosos elementos de desarrollo empresarial. Este método se presenta como una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala, a partir de la construcción de relaciones de confianza basadas en la inclusión.

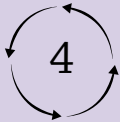
La metodología ha sido implementada y validada en numerosos estudios de caso de modelos de negocio en diversas partes del mundo<sup>1</sup>, con resultados exitosos para las empresas que han decidido adoptarla entre sus procedimientos. Este programa se compone de un kit de herramientas que se detalla a continuación (ver tabla 1).

---

1 Desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT en 2012, la metodología LINK ha sido implementada en Asia, África y América Latina (Hurtado *et al.*, 2018). En esta última región del continente americano, se cuentan casos de su implementación en México, Haití, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia. Al respecto, se encuentran reportes de su aplicación en al menos 58 estudios de caso en 25 cadenas productivas del sector agropecuario (CIAT, 2016).



**Tabla 1.** Herramientas que conforman la metodología LINK

Herramienta	Descripción
<p>Mapeo de la cadena</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite visualizar el contexto en el que opera el negocio, es decir: 1) los actores que se involucran y el rol que ejercen, 2) el flujo del producto, 3) el incremento del valor monetario y la distribución de beneficios, y 4) la información que trasciende entre los actores.</li> <li>• El registro de la información del mapeo requiere tener en cuenta, además de los actores directos, aquellos indirectos que influyen en la operación del negocio, así como los factores externos (ambientales, tecnológicos y socioculturales) que pueden afectar el flujo del producto.</li> </ul>
<p>Modelo de negocios</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta herramienta, sustentada en el modelo CANVAS (de Alex Osterwalder), sintetiza el negocio en un esquema de fácil lectura e interpretación, por lo que es útil para entender el funcionamiento de una organización y evaluar la viabilidad de su modelo operativo y comercial.</li> <li>• Al permitir la comprensión de los modelos empresariales, la herramienta facilita la identificación de cuellos de botella y el reconocimiento de áreas de innovación o mejora.</li> </ul>
<p>Principios para modelos de negocio incluyentes</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de la implementación de esta herramienta de diagnóstico otorgan un panorama del grado de inclusión en la relación comercial que se pretende valorar. De este modo, es posible identificar aspectos susceptibles de mejoramiento.</li> <li>• A través de los cuestionamientos de esta herramienta, las partes revisan si comparten o no objetivos, el tipo de información que intercambian, la existencia de mecanismos para la resolución de inconvenientes, el conocimiento de requisitos o estándares de calidad, el tipo de contratos, los riesgos individuales y compartidos de la operación del negocio, los métodos del establecimiento del precio, entre otros.</li> </ul>
<p>Ciclo del prototipo</p> <p>4</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde al diseño participativo de un plan de mejoramiento que busca optimizar los modelos de negocio en términos de inclusión, competitividad y sostenibilidad.</li> <li>• Durante esta fase se proponen indicadores para medir los progresos del relacionamiento comercial y se plantean tareas que deben ser ejecutadas por ambas partes con el fin de avanzar en el abordaje del plan de trabajo.</li> <li>• Además de la implementación de acciones de mejora, las partes deben realizar procesos continuos de seguimiento y evaluación a la relación comercial y al plan de mejoramiento, con el fin de plantear nuevas estrategias, en caso de ser necesario.</li> </ul>

Fuente: elaborado con base en Lundy *et al.* (2014).

### 3. MODELOS ORGANIZATIVOS DE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DEL DEPARTAMENTO

Las asociaciones de productores de mora en el Valle del Cauca tienen como objetivo ejercer acciones colectivas para el crecimiento de la formalización productiva, comercial y empresarial, y el fomento de la autogestión. De igual forma, buscan mejorar la productividad e incrementar la competitividad del campo. En Colombia, el Conpes (2009) estableció algunos lineamientos de política pública relacionados con la generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y desplazamiento, los cuales se enfocan en reconocer y promover formas asociativas que conllevan a la creación de organizaciones y colectivos comunitarios.

Respecto a las asociaciones del sector agropecuario, el Conpes manifiesta que su propósito es el aumento de la productividad y el desarrollo de proyectos sostenibles que persigan el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y del sector. Además, otra particularidad de las asociaciones rurales es que se gestionan con el fin de formalizar a pequeños y medianos productores ante los organismos estatales y privados, legitimando su razón de ser y la de las actividades que desarrollan.

Así, la formalización a través de la asociatividad permite que los productores puedan ampliar sus posibilidades de acceder a recursos de financiamiento, recibir asistencia técnica integral, capacitar el recurso humano, mejorar la infraestructura, aumentar su capacidad administrativa y comercial, participar de proyectos y programas de desarrollo, y gestionar el establecimiento de relaciones de



proveeduría. Con esto se busca disminuir la incertidumbre comercial y cubrir los costos de producción. Además coincide con lo expuesto por el DNP (2015), dado que este define a la asociatividad rural como una figura que proporciona a las familias del sector agropecuario posibilidades para organizarse en comunidad y enfocarse en un objetivo común, el cual puede ser: aumentar la competitividad del sector, mejorar los índices de productividad, acceder a servicios de extensión rural, disminuir costos (p. ej. transaccionales, de transporte y de distribución), aumentar el poder de negociación y acceso a mercados, desarrollar economías de escala, entre otros.

Los pequeños productores de mora en el Valle del Cauca se encuentran agrupados, principalmente, en organizaciones productoras de base. Según el CIAT (2018), para 2017 había aproximadamente 18 asociaciones (ver tabla 2), distribuidas en las zonas de ladera de diferentes municipios: Tuluá, Trujillo, Ginebra, Guacarí, Florida, Pradera, Versalles, entre otros.

**Tabla 2.** Asociaciones de mora en el Valle del Cauca 2018

Municipio	Asociaciones	# asociados
Ginebra	Asofrunidos	20
Guacarí	Frutymat	31
Tuluá	Asopas	8
	Asofrumo	32
	Praman	20
	Asoprovenus	8
	Asorepi	27
Trujillo	Asocfruteros	30
Florida	Cooperativa NASA FRUT	26
	Aprogua	26
	Aprocrip	s/d
	Comunidad Altamira Prodim	25
Versalles	Granja Municipal Versalles (Adulto mayor)	45
El Águila	ACPA	25
Pradera	Asovisa	32
Calima-El Darién	Asocomore	83
San Pedro	Asoaires	30
Buga	aprofrum	42

s/d: sin dato disponible

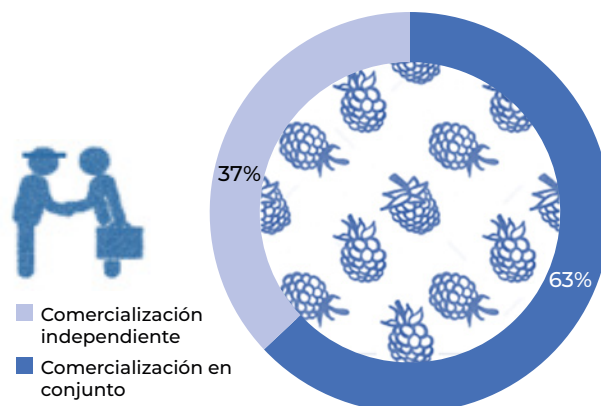
Fuente: CIAT (2018).

Respecto a la forma legal o personería jurídica más común, se encuentra la figura de “asociación”, la cual hace parte de las denominadas entidades sin ánimo de lucro (ESAL). Adicionalmente, existe una organización de segundo nivel denominada Asofamora, creada en 2001 bajo el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas del MADR, con el acompañamiento de la Fundación Carvajal, la Fundación Smurfit Cartón de Colombia y el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca.

En relación con la estructura, es común que las labores de seguimiento y administración de las asociaciones de productores se realicen desde los siguientes órganos —los cuales, según Gaitán (2014), suelen ser comunes para los demás tipos de ESAL—: 1) asamblea general, 2) junta directiva, 3) representante legal y 4) fiscal o comité de control social. Asimismo, es usual que las organizaciones con un gran número de integrantes, administren y distribuyan el ejercicio de sus acciones administrativas, técnicas y sociales, a través de pequeños comités o grupos de trabajo. Es necesario resaltar que, debido al carácter de funcionamiento democrático de las asociaciones de productores, en las que todos los integrantes gozan de iguales derechos y comparten obligaciones, las decisiones son tomadas en consenso.



En cuanto a la comercialización de la mayoría de las asociaciones de productores de mora en el Valle del Cauca, no es frecuente que la venta de la fruta se realice a través de la organización.



**Figura 1.** Asociaciones de productores de mora en el Valle del Cauca

Fuente: elaboración propia.

De las 18 organizaciones, solo el 37 % comercializa de manera conjunta. Los principales aliados comerciales que participan en este porcentaje de las asociaciones están ubicados en el departamento y son empresas transformadoras de pulpa de fruta, con quienes, a través del tiempo, se ha logrado establecer pagos puntuales y precios de comercialización constantes durante todo el año.

Por el contrario, las organizaciones que no han podido fijar acuerdos comerciales con mercados formales (63 %) suelen realizar la venta de la fruta a través de intermediarios, quienes recogen el producto directamente en los lotes de producción o en puntos de acopio cercanos a estos. Una característica marcada en este tipo de relación es la fluctuación del precio, ya que en muchas ocasiones lo establecen los intermediarios sin que exista ninguna diferenciación en el pago por la calidad de la fruta. Además, al final del flujo, son ellos quienes se llevan los mayores beneficios del mercado (ver figura 1).

Otra forma de comercialización informal es la venta directa, la cual consiste en llevar y vender la fruta a granel en las principales plazas de mercado municipal (Tuluá, Cartago, Ginebra) o puerta a puerta. Este tipo de mercado es comúnmente llamado Cadenas Cortas Agroalimentarias (CCA), que son alternativas para evitar la intermediación, lo que hace que los productores puedan obtener mayores ganancias por la venta de sus productos, además de establecer un nexo directo con el consumidor. Los principios de este mecanismo pueden beneficiar a un tipo de productores locales, sin embargo, al igual que en los acuerdos comerciales formales, se requieren agricultores con capacidades organizacionales, además de factores que impulsen este tipo de interacciones locales (productores con consumidores) para que la relación pueda ser sostenible y rentable en el tiempo.

De lo expuesto, es posible concluir que existen restricciones en los mercados para los pequeños productores. En el mercado informal, la fluctuación en el precio de los productos representa el mayor riesgo para las organizaciones, además de la baja generación de valor social y económico en este tipo de relación. Con el tiempo, algunas asociaciones de pequeños productores de mora han adquirido capacidades organizacionales que les ha permitido obtener poder de negociación, disminuyendo el riesgo de pérdida en sus cosechas.





## 4. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

La Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios Frutymat está conformada por 33 pequeños agricultores con un promedio de edad de 47 años, de los cuales el 23 % de sus integrantes son mujeres. Las fincas y viviendas de la mayoría se encuentran ubicadas en el corregimiento de la Magdalena, zona de ladera del municipio de San Juan Bautista de Guacarí.

Por tradición familiar las personas de esta región aprendieron las labores del campo y del cultivo de mora. El arbusto se encuentra en esta zona desde hace más de media década, sin embargo, según mencionan los agricultores, sus abuelos poseían menos número de plantas y los cultivos se desarrollaban de manera silvestre. Además, cabe destacar que esta actividad agrícola no era la principal fuente económica, ya que muchas familias en aquella época se dedicaban a la explotación minera.

Hasta inicios de 2015, los productores comercializaban un porcentaje de la fruta a través de intermediarios y otro porcentaje de la producción era vendido a la empresa de agroindustria Nutrium S.A.S. de manera informal. En julio de ese mismo año se conformó legalmente la asociación, ya que solo hasta ese momento emergió un grupo de personas con las capacidades para asumir roles que requerían de mucho liderazgo y responsabilidad, y que permitieron que la organización empezara a funcionar.

En 2018 se consolidó la relación comercial con Nutrium S.A.S., la principal empresa transformadora y compradora de mora fresca en el Valle del Cauca. Aunque Frutymat ya era proveedor de la fruta, solo a partir de ese año, y por acuerdo de todos los socios, decidieron vender la totalidad de la producción a esta empresa.

Desde ese momento, Frutymat pasó a considerarse como una asociación con potencial para Nutrium y la fundación Postobón, y para hacer parte del programa Hit Social, que funciona desde 1997. Este fue reestructurado en 2018, y su objetivo principal es desarrollar procesos de abastecimiento inclusivos de fruta usada en la elaboración de sus productos (Postobón, 2018). Además, promueve el desarrollo de organizaciones independientes con alto grado de madurez, que a su vez faciliten la relación comercial y generen beneficios a sus asociados. Asimismo, como parte de su reestructuración, se plantearon objetivos técnicos, organizacionales, sociales y comerciales.

### 4.1. Mapeo de la cadena de valor

Esta primera herramienta de la metodología LINK permite tener un contexto del panorama en el que se desarrolla el acuerdo comercial, a partir de la revisión de los roles asumidos por los actores involucrados, la trayectoria que recorre el producto y los factores externos que impactan en el desarrollo del modelo empresarial. Esto, a su vez, otorga información útil para la identificación de los “cuellos de botella” que requieren del planteamiento de acciones de mejora.

#### • 4.1.1. Actores y relaciones

A continuación, se describe cada eslabón de la cadena de valor de la que hacen parte Frutymat y Nutrium S.A.S., en la que además interactúan otros actores locales (ver figura 2).

El primer eslabón se relaciona con la *proveeduría de insumos y material vegetal*, en el cual se encuentran, principalmente, los proveedores de los agroquímicos y de herramientas que son necesarios para la producción del cultivo de mora. La mayoría de ellos están ubicados en el corregimiento de Costa Rica (Ginebra), aproximadamente a 30 minutos por vía terrestre de la vereda La Magdalena, zona donde se encuentra Frutymat. En cuanto al material vegetal, la junta directiva de la asociación menciona que los productores utilizan las mismas plantas de la finca para la propagación y que esporádicamente se comercializan a un precio promedio de venta de COP 800 por planta.



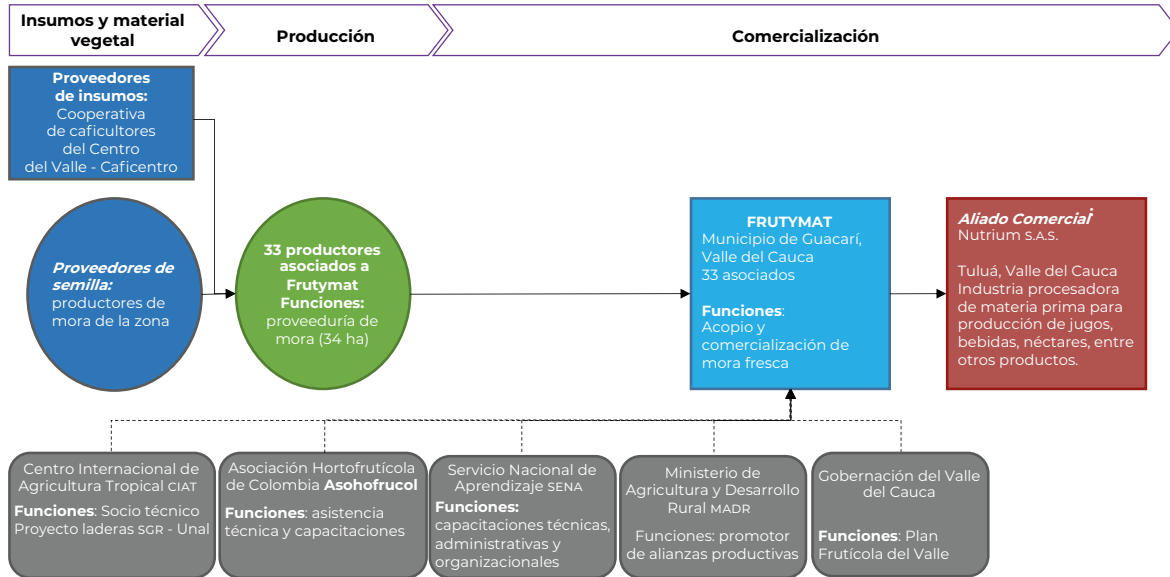
El *eslabón de producción* está compuesto por 33 productores asociados y 16 no asociados o adherentes, como se los identifica dentro de la organización. La principal actividad agrícola de los asociados es el cultivo de mora sin tuna. La mayoría maneja una producción limpia y hace uso de bioinsumos y abonos orgánicos, los cuales son adquiridos en tiendas agrícolas. Actualmente, 16 de ellos se encuentran en el proceso de certificación en BPA. Las áreas destinadas para la producción de mora suman aproximadamente 34 ha, con 34.000 arbustos en producción, distribuidos a lo largo de la vereda La Magdalena. La cosecha se realiza 3 veces por semana. El rendimiento promedio de producción en 2018 fue de aproximadamente 13.5 t/ha/año.

El siguiente eslabón de la cadena es el de *comercialización*, en el que se tiene en cuenta la relación comercial que existe entre los productores y Frutymat. Desde el año 2018, todos los asociados decidieron comercializar su producción en conjunto. En la actualidad, el precio promedio de compra al asociado varía entre COP 1350 – 1750 por kg. Este valor depende del costo del transporte, el cual es asumido por el productor, al igual que otros gastos administrativos y operativos.

Otra actividad relevante en esta etapa es el acopio de la fruta, para lo cual existen tres puntos provisionales. Los medios principales para transportar la cosecha desde los predios hasta estos puntos son el caballo y la motocicleta. La mora es empacada en canecas plásticas con capacidades entre 53 kg y 22 kg. Cada productor marca las canecas con su respectivo nombre y el número de kilogramos depositado; posteriormente, un vehículo pasa por los puntos recogiénolas y las lleva hasta el corregimiento de Costa Rica (Ginebra), donde se deben transbordar hasta otro vehículo que las conduce hasta la planta de Nutrium S.A.S. en Tuluá.

Otra relación que se encuentra en este mismo eslabón es la de la asociación Frutymat con la empresa Nutrium S.A.S. En 2018, el 10 % de la producción era vendido a un intermediario. En 2019, la totalidad del volumen producido es comercializado con Nutrium S.A.S. Actualmente, la empresa paga a la asociación un valor promedio de COP 1800 por kg puesto en su sede de transformación (Tuluá). Para efectuar la compra, la fruta debe cumplir los siguientes requerimientos: tener un grado de maduración de 6 grados Brix, un color uniforme, sin indicios de fermentación y estar empacada en canecas plásticas. De igual forma, el empaque debe estar completamente limpio y libre de olores extraños.

Finalmente, en el eslabón de *transformación* se encuentra Nutrium S.A.S., el principal aliado comercial de la asociación. La empresa cuenta con un amplio portafolio. Entre sus principales productos están la pulpa natural y la pulpa concentrada de mora, utilizados de forma industrial para la elaboración de néctares, mermeladas, jugos y helados.



**Figura 2.** Mapeo de la cadena de valor de Frutymat<sup>2</sup>

Fuente: elaboración propia.

## 4.2. El modelo de negocio

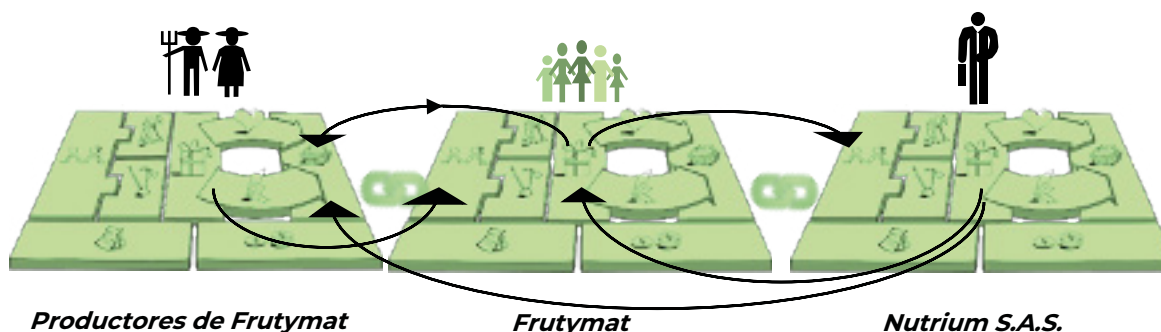
Esta herramienta, sustentada en una plantilla de 9 módulos propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), define la lógica o estrategia del negocio de una organización en los siguientes aspectos:

- 1) El/Los segmento/s de mercado que atiende la empresa.
- 2) La propuesta de valor, por medio de la cual responde a los requerimientos de sus clientes.
- 3) Los canales (de comunicación, distribución y venta).
- 4) La relación con los clientes (según los segmentos de mercado que atiende).
- 5) Las fuentes de ingresos (derivadas de la propuesta de valor).
- 6) Los recursos clave (o activos necesarios para ofrecer la propuesta de valor).
- 7) Las actividades clave.
- 8) Las asociaciones o relaciones clave.
- 9) La estructura de costos que soporta el modelo de negocio.

Según la metodología LINK, es preciso describir los diferentes modelos de negocio que puedan resultar del vínculo entre un proveedor y un aliado comercial. De acuerdo con esto, en esta sección del documento se presentan, de manera textual y gráfica, los ejes que fundamentan la operatividad del agronegocio con las siguientes perspectivas:

- 1) Desde la organización de productores (Frutymat) hacia el aliado comercial (Nutrium S.A.S.).
- 2) Desde la organización de base (Frutymat) hacia los productores.
- 3) Desde los productores hacia la asociación (Frutymat).
- 4) Desde la empresa compradora (Nutrium S.A.S.) hacia la organización de base (Frutymat).

<sup>2</sup> Ver convenciones de colores al final del documento (tabla 13).



**Figura 3.** Modelos de negocios analizados en la implementación de la metodología LINK

Fuente: elaboración propia con base en Lundy *et al.* (2014).

El propósito por el cual se realizan varios modelos de negocio es el de clarificar la propuesta de valor que, desde diferentes vías, es ofertada tanto por la empresa compradora como por la organización de productores, con el fin de dar cumplimiento a la alianza comercial. De este modo, es posible plantear acciones de mejora dirigidas a la búsqueda de objetivos comunes, o dicho de otra manera, a compartir elementos en sus modelos de negocio y generar valor de forma conjunta.

En todos los casos, la metodología LINK incluye algunos cuestionamientos que guían los ejercicios participativos (ver figura 4).

<p><b>Socios clave</b> ¿Quiénes son los socios directos? ¿Quiénes son los socios indirectos?</p>	<p><b>Actividades clave</b> ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción, el procesamiento, la venta, la administración logística, y la financiación del negocio?</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> ¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características tangibles del producto? ¿Cuáles son las características intangibles del producto? ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?</p>	<p><b>Relaciones con cliente</b> ¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué necesidades tiene cada cliente?</p>
<p><b>Recursos clave</b> ¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?</p>			<p><b>Canales</b> ¿Por cuál medio se entrega el producto al cliente?</p>	
<p><b>Estructura de costos</b> ¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?</p>			<p><b>Fuentes de ingreso</b> ¿Cuál es el valor total de venta por cliente? ¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto? ¿Cuál es el margen de ganancia por cliente? ¿Cuál es la forma de pago por cliente? ¿Con qué frecuencia paga cada cliente? ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?</p>	

**Figura 4.** Preguntas para graficar en la plantilla del modelo de negocio CANVAS

Fuente: Lundy *et al.* (2014).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de haber realizado una serie de talleres participativos con los productores de mora incluidos en la alianza comercial, la junta directiva de Frutymat y el jefe de fomento agrícola de Nutrium S.A.S.:



#### • 4.2.1. Modelo de negocio de Frutymat hacia Nutrium S.A.S.

En la elaboración del modelo de negocio se identificó principalmente la *propuesta de valor* que la asociación Frutymat ofrece a la empresa Nutrium S.A.S. (ver figura 6). Esta se basa en factores como 1) comercialización de mora en fresco con grados Brix entre 6 y 9 (unidad que indica la cantidad aproximada de azúcares en el zumo de la fruta), 2) manejo técnico de producción con bajo uso de agroquímicos y 3) producción homogénea para garantizar mayor calibre de la fruta. El *cliente* principal es la empresa transformadora de pulpa de fruta Nutrium S.A.S., a quienes desde hace 4 años la organización le entrega mora en fresco tres veces por semana. Gracias a la continuidad en sus volúmenes de entrega, Frutymat se convirtió en uno de los proveedores preferenciales de Nutrium S.A.S. Por esta razón, la asociación fue reconocida para pertenecer al programa Hit Social, de la fundación Postobón, por medio del cual obtendrán algunos beneficios. Entre ellos se destacan: la asesoría técnica para la productividad, el fortalecimiento de la visión empresarial y la compra de fruta a un precio justo y estable, sin importar las tendencias del mercado externo. El precio establecido para 2019 es de COP 1800 por kg.

Además, a mediano plazo el programa planea ejecutar el proyecto de Escuela Hit Social, el cual tiene como objetivo formar a los asociados y sus familias en competencias básicas. En este proyecto se busca vincular a los niños (entre 6 y 12 años) de la región, para fomentar el relevo generacional y el aprendizaje de la labor del cultivo de mora.

Frutymat mantiene una *relación* de constante comunicación con Nutrium S.A.S., especialmente por vía telefónica, para obtener informaciones acerca de la entrega de la fruta y el uso de agroinsumos. Además, se reúnen de manera informal para solucionar temas relacionados con la logística y la comercialización.

Respecto al *canal* de distribución, inicialmente es asumido por tres asociados que poseen vehículos propios (cada uno con una capacidad de carga de 1 a 3 t) y prestan el servicio de transporte. Estos recogen la fruta en los tres puntos de acopio provisional y la transportan hasta Costa Rica (Ginebra), donde es transbordada a una turbo que finalmente la lleva a la planta transformadora de Nutrium S.A.S. en Tuluá. Este proceso ocurre tres veces por semana (martes, jueves y sábado). Cabe resaltar que el costo de transporte es asumido por los productores asociados a Frutymat.

Para mantener la propuesta de valor y garantizar el cumplimiento y la calidad de la fruta, Frutymat requiere realizar algunas actividades clave, como la elaboración de protocolos de producción, la medición y el registro de grados Brix en campo. Estas prácticas son supervisadas por los líderes de zona (ver tabla 3). La representante legal, a su vez, se encarga de digitalizar los datos de control de calidad, los registros de producción y la liquidación de los asociados y productores adherentes. Además, se encarga de la negociación de la comercialización y de temas logísticos (p.ej. el transporte de la fruta). Asimismo, se realizan otras actividades para el buen desempeño de la asociación, como la gestión y formulación de proyectos. Por último, se encuentran las actividades enfocadas a la mejora de la comunicación y el flujo de la información entre los asociados y Nutrium S.A.S.

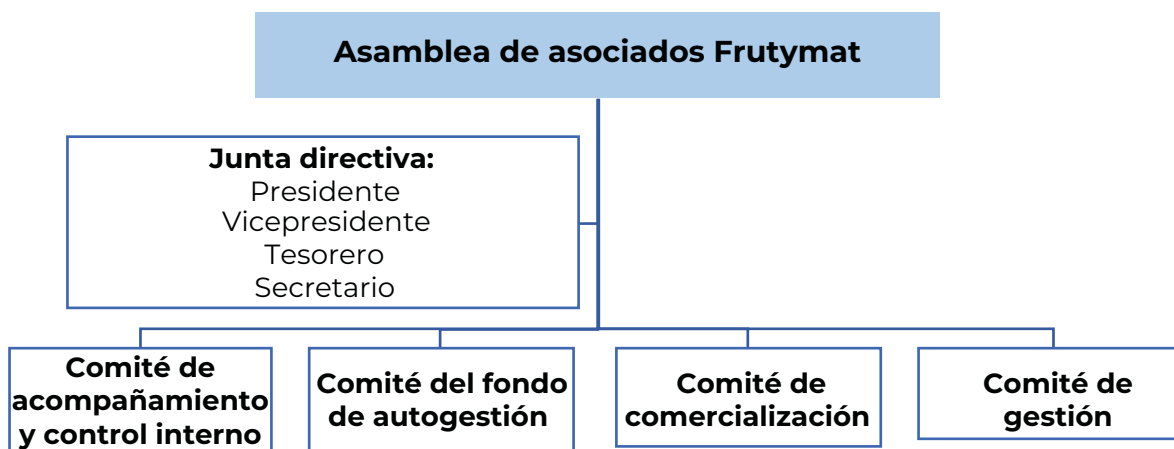
**Tabla 3.** Líderes de las diferentes zonas de producción Frutymat

Sectores de producción	N.º de productores en la zona
La Mina	8
El Filo	9
La Cristalina	9
Los Dispersos	9
Los Lozanos	4

Fuente: Junta directiva Frutymat.



En relación con los *recursos clave*, se identificó el capital humano, el cual se divide en la junta directiva y los comités encargados de diferentes aspectos comerciales, técnicos, sociales y de gestión (ver figura 5). Respecto a los recursos físicos, la asociación cuenta con los equipos de oficina con los que trabaja la junta directiva y con un banco de herramientas para desarrollar las diferentes labores del cultivo, estas son alquiladas y se rotan entre los asociados. Además, a través de proyectos y donaciones, se obtuvo un invernadero para propagación y una cámara de germinación, recursos que son fundamentales para mejorar la calidad e inocuidad de la semilla que se proyecta propagar.



**Figura 5.** Organigrama de Frutymat

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la asociación.

Los *socios clave* que apoyan la ejecución de la propuesta de valor de Frutymat se dividen en directos e indirectos. Los primeros están compuestos por 33 productores asociados, 16 productores adherentes y transportistas. En los socios indirectos, por su parte, se encuentran las instituciones que brindan apoyo como el SENA, con el programa SER (Sena Emprende Rural), el cual ha otorgado capacitación, acompañamiento y fortalecimiento en temas productivos. Por su parte, el IMCA (Instituto Mayor Campesino) asumió la formación temática en emprendimiento y plan de negocios.

Entre las instituciones que actualmente acompañan a Frutymat se destaca el trabajo realizado por Asohofrucol, cuyo apoyo ha sido fundamental en el fortalecimiento de temas técnicos, organizacionales y de comercialización. Finalmente, la asociación participa del Programa Integral de Fruticultura y del proyecto del SGR de la Gobernación del Valle, implementado desde 2017 por la Universidad Nacional de Colombia y el CIAT.

La *fuentes de ingresos* de la asociación Frutymat está dada por un precio fijo de COP 1800 por kg de mora, pactado con la empresa Nutrium S.A.S. en 2018. Esto les permitió, hasta diciembre del mismo año, una comercialización total por un valor de COP 342.000.000. Además, la asociación cuenta con otros ingresos continuos: mensualmente, cada asociado aporta el 1 % de un Smmlv, equivalente a COP 8500. De hecho, varios socios han propuesto incrementar esta cuota para cubrir gastos administrativos y remunerar el trabajo realizado por la representante legal. Por último, existen otros ingresos como el valor de la inscripción de nuevos asociados (COP 125.000 pago único), aunque estas inscripciones ocurren de forma esporádica.

Los costos necesarios para la creación y entrega de la propuesta de valor se encuentran distribuidos, principalmente, entre los recursos y las actividades clave, y se reflejan en la *estructura de costos*. Los costos de mayor valor son la compra de la fruta, seguido de los gastos administrativos y el pago de un contador. Teniendo en cuenta que el precio aproximado por la compra de la mora en 2018 fue de COP 1470 por cada kg, es posible estimar que los ingresos generados por dicha actividad, en ese mismo año, fueron de COP 279.300.000.












 <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 asociados</li> <li>• 16 productores indirectos (adherentes)</li> <li>• Transportista</li> <li>• SENA</li> <li>• IMCA</li> <li>• Asohfrucol</li> <li>• Gobernación del Valle.</li> </ul>	 <p><b>Actividades clave</b></p> <p>Creación de un protocolo de producción que se garantiza a través de los líderes de zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de precios de producto y transporte.</li> <li>• Comunicación con clientes y asociados.</li> <li>• Registro de consignaciones bancarias.</li> <li>• Registro de producción.</li> <li>• Gestión y formulación de proyectos.</li> <li>• Definición de reglas, facilitación y resolución de conflictos.</li> </ul>	 <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de mora de Castilla (<i>Rubus glaucus</i>) sin espinas en estado fresco.</li> <li>• Producción limpia, basada en lista autorizada de plaguicidas del aliado comercial.</li> <li>• Fruta con grados Brix entre 7 y 9.</li> <li>• Entrega continua.</li> <li>• Volúmenes fijos.</li> <li>• Calidad homogénea.</li> <li>• Asociación responsable y comprometida con el cliente.</li> </ul>	 <p><b>Relaciones</b></p> <p>Atributos de la relación:</p> <p><b>Nutrium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación vía telefónica al menos 2 veces/semana.</li> <li>• Comunicación en persona al menos 4 veces/año.</li> </ul>	 <p><b>Segmentos de cliente</b></p> <p>➔</p> <p><b>Nutrium S.A.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria ubicada en Tuluá.</li> <li>• Mora limpia y fresca.</li> <li>• Entregas los días martes, jueves y sábados.</li> <li>• Acuerdo comercial verbal desde hace 4 años.</li> </ul>
 <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas para alquilar a los asociados (banco de herramientas).</li> <li>• Equipos de oficina.</li> <li>• Cuota mensual de cada asociado y cuota por gastos comerciales.</li> <li>• Personal perteneciente a la directiva, comité de comercialización, comité de gestión y líderes de zona.</li> <li>• 50 plantas para prueba de fertirriego y germinación bajo cubierta.</li> </ul>		 <p><b>Canales</b></p> <p>Cada asociado deposita la fruta en los puntos de acopio. Desde ese punto un asociado la transporta hasta Costa Rica (Ginebra).</p> <p><b>Nutrium S.A.S.</b> En Ginebra el encargado recoge de la turbo y realiza la entrega en la planta de transformación (en canastillas).</p> <p><b>Intermediarios</b> Entrega en la vereda Costa Rica (municipio de Ginebra).</p>		
 <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos en transporte para gestión administrativa y comercial.</li> <li>• Gastos por cuota de manejo y gestión de cuentas bancarias.</li> <li>• Gastos telefónicos COP 10.000 por semana.</li> <li>• Gasto contador COP 1.800.000.</li> <li>• Gasto papelería y tintas.</li> <li>• Gastos en personal (equivale a la suma de COP 8500 por asociado).</li> </ul>		 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota por afiliación que equivale a COP 125.000.</li> <li>• Cuota mensual de cada asociado que corresponde al 1 % de Smmlv = COP 8500.</li> <li>• Cuota de COP 30.000 que se recoge entre todos los asociados que comercializaron en la semana.</li> <li>• Ingresos por comercialización de adherentes.</li> </ul>		

Figura 6. Plantilla de modelo de negocio desde Frutymat hacia Nutrium S.A.S.

Fuente: elaboración propia.



#### • 4.2.2. Modelo de negocio de Frutymat hacia los productores

La *propuesta de valor* de este segundo modelo de negocio se basa en brindarle a sus *clientes* (productores asociados) una estabilidad comercial (ver figura 7). La asociación ejerce una labor de mediador, comercializando de forma conjunta toda la producción de los asociados. Con Nutrium S.A.S., su principal aliado comercial, logran tener un precio de venta estable a lo largo del año y adicionalmente reciben capacitaciones en temas de agroinsumos para que la producción cumpla con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

Así mismo, Frutymat brinda beneficios a sus asociados con la gestión de proyectos, lo que conlleva a un reconocimiento de la asociación por parte de otras entidades de la región. También promueve el ahorro y el manejo adecuado de los ingresos por parte de los asociados, además de incentivar la calidad del producto y la implementación de protocolos de producción limpia. Sumado a estos beneficios, cabe resaltar que Frutymat integra a la comunidad de la vereda La Magdalena en eventos sociales, generando un impacto positivo entre sus habitantes, quienes reconocen el buen trabajo y la gestión que la asociación ha realizado; esto, a su vez, anima a otros productores a vincularse.

Con respecto a la *relación* que maneja Frutymat con sus asociados, no hay variación con el modelo de negocio anterior, la relación es estable y se basa en la confianza de los productores para la comercialización total de sus productos por medio de la asociación. Los *canales* de comunicación se dan a través de los líderes de zona (La Mina, El Filo, La Cristalina), *WhatsApp* y de forma presencial en las asambleas que realiza la asociación cada mes, donde se debaten temas importantes y se generan soluciones conjuntas.

La propuesta de valor de Frutymat depende de una serie de *recursos clave* como los equipos de oficina, el banco de herramientas, la parcela demostrativa, el personal que compone la junta directiva, y los dirigentes asociados encargados de liderar los comités de acompañamiento, y el fondo de autogestión y comercialización. Algunas de las actividades clave son: la elaboración de protocolos de producción limpia que son supervisados por los líderes de cada zona; el registro de la producción y el pago a cada asociado; y tareas administrativas como la gestión y la formulación de proyectos, y la negociación de precios con clientes y transportistas. Finalmente, la asociación genera un ambiente facilitador y vigila el cumplimiento del reglamento interno.

El socio clave de Frutymat es Nutrium S.A.S., este apoya la propuesta de valor de la asociación, ya que le permite brindar una estabilidad comercial a los asociados, así como soporte técnico y socioeconómico. Entre los socios indirectos se encuentran instituciones como: SENA, IMCA, Asohofrucol, UNAL, y la Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca de la Gobernación del Valle, esta última brinda apoyo técnico y financiero para el desarrollo del modelo de negocio.

Las *fuentes de ingreso* de la asociación son: los ingresos mensuales por asociado, como el aporte voluntario del 1 % del Smmlv, equivalente a COP 8500; adicionalmente, los asociados que comercialicen fruta durante la semana deben asumir en conjunto una cuota de COP 30.000 semanal. Otros ingresos esporádicos incluyen la venta de la fruta de los productores adherentes o no asociados y el pago por afiliación equivalente a COP 125.000 por única vez.

En la *estructura de costos* se tienen en cuenta las diferentes actividades desarrolladas por Frutymat y los gastos que conllevan cada una de ellas, predominan los gastos incurridos por temas administrativos, comerciales, papelería y servicios. Adicionalmente, otro costo fijo a considerar es el pago de honorarios del contador, quien se encarga de presentar los balances y estados financieros de la asociación ante las entidades de regulación fiscal. Actualmente, el valor pagado es COP 1.800.000/año.





<p> <b>Socios clave</b></p> <p><b>Proveedores de mora:</b> -33 asociados -16 productores indirectos (adherentes)</p> <p>Proveedores de materia secundaria: Cooperativa de Caficultores del Centro del Valle - Caficentro. Socios indirectos: Nutrium S.A.S. SENA IMCA ASohofrucol</p> <p>Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca - Gobernación del Valle.</p>	<p> <b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de protocolo de producción a través de los líderes de zona.</li> <li>• Negociación de precios del producto y transporte.</li> <li>• Comunicación con clientes y asociados.</li> <li>• Registro de consignaciones bancarias.</li> <li>• Registro de producción.</li> <li>• Gestión y formulación de proyectos.</li> <li>• Definición de reglas, facilitación y resolución de conflictos.</li> </ul>	<p> <b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión comercial.</li> <li>• Orden en los registros de producción.</li> <li>• Motivación al ahorro.</li> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Direccionamiento de producción limpia y conservación del ambiente.</li> <li>• Eventos sociales.</li> </ul>	<p> <b>Relaciones</b></p> <p>Atributos de la relación: Comunicación constante de la junta directiva con los asociados a través de los líderes de zona, vía telefónica y personalmente por medio de asambleas.</p>	<p> <b>Segmentos de cliente</b> <b>Nutrium S.A.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria ubicada en Tuluá.</li> <li>• Mora limpia y fresca.</li> <li>• Entregas los martes, jueves y sábados.</li> <li>• Acuerdo comercial verbal desde hace 4 años.</li> </ul>
	<p> <b>Recursos clave</b></p> <p>Herramientas para alquilar a los asociados (banco de herramientas). Equipos de oficina. Capital de trabajo (aportes de cuotas voluntarias). Humano: gestión de los comités y líderes de zona para supervisar proceso productivo. Parcela demostrativa: cultivo bajo fertirriego y germinación bajo cubierta.</p>		<p> <b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asambleas mensuales.</li> <li>• Capacitaciones.</li> </ul>	
<p> <b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplazamiento para gestión administrativa y comercial.</li> <li>• Gastos telefónicos COP 10.000 / semana.</li> <li>• Gastos pago contador COP 1.800.000/año.</li> <li>• Gastos en papelería .</li> <li>• Gastos en personal.</li> </ul>		<p> <b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de afiliación COP 125.000.</li> <li>• Cuota voluntaria COP 8.500/mes (corresponde al 1 % de Smlv) por asociado.</li> <li>• Cuota COP 30.000/semanal entre asociados que comercialicen la fruta esa semana.</li> <li>• Ingresos por comercialización de socios adherentes.</li> </ul>		

**Figura 7.** Plantilla de modelo de negocio de Frutymat hacia los productores

Fuente: elaboración propia.

#### • 4.2.3. Modelo de negocios de los productores hacia Frutymat

En este modelo de negocio, los productores tienen como *cliente* a la asociación, la mayoría llevan alrededor de un año como asociados, y desde su ingreso reconocen a Frutymat como un mediador a través del cual pueden comercializar su producción con la empresa Nutrium S.A.S., ubicada en Tuluá. Una de las principales razones que animó a los productores de mora de esta región a asociarse fue la estabilidad en la comercialización de toda la producción, es decir, la compra de las tres cosechas que se dan por semana. Otro factor motivante fue el precio fijo que les ofrece la empresa en el momento



de comprar la mora, ya que así evitan la incertidumbre por la desestabilización de los precios de la fruta con respecto a la tendencia del mercado, lo cual sucedía cuando la comercialización la realizaban de manera individual y con intermediarios.

La *propuesta de valor* que ofrecen los productores asociados a Frutymat es la producción de mora sin tuna, con un manejo moderado de agroquímicos y una maduración con escala de color entre 5 y 6. También entregan una fruta con sabor concentrado y buena presentación física: tamaño grande, sin presencia de hongos, enfermedades, golpes o daños. Además, se tiene en cuenta que en el momento de embalaje en las canecas plásticas no haya presencia de materiales extraños.

Luego de realizar el embalaje de la fruta en las canastillas, estas son llevadas al punto de acopio más cercano de cada asociado. Los puntos son: la Mina, el Filo y la Cristalina (ver figura 8). Los medios empleados para transportar las canecas hasta los puntos de acopio son a caballo o a pie, dependiendo de la distancia a la que se encuentre el punto; los recorridos en ambos medios de transporte tardan aproximadamente 10 minutos. Las canecas deben marcarse con el nombre del asociado y el peso de la carga (en kg), ya que estos datos son registrados por la representante legal de la asociación. Posteriormente, el encargado de recoger la fruta la lleva hasta Costa Rica, y un segundo transportista la entrega en Tuluá.

Los productores sostienen una relación estable con Frutymat, basada en la confianza para la comercialización total de sus productos por medio de la asociación. La comunicación y transferencia de información entre ambos actores se realiza por medio de los líderes de la zona (la Mina, el Filo, la Cristalina), debido a su contacto frecuente con los productores de cada sector, tanto si la información fluye de los asociados a la asociación o de la asociación a los asociados. También se comparten información a través de *WhatsApp*, aunque esta herramienta no es muy efectiva, debido a la falta de señal telefónica que afecta la zona. Otra forma de comunicación es la presencial, la cual ocurre especialmente en las asambleas que realiza la asociación cada mes, en las cuales se debaten temas de interés común para los asistentes.



**Figura 8.** Transporte de la mora a caballo. Punto de acopio temporal La Cristalina (07-03-2019)

Fuente: García M. (2019).



Los productores asociados cuentan con *recursos clave* que les permiten dar cumplimiento a la propuesta de valor mencionada anteriormente. Entre estos se encuentran los recursos naturales, los cuales incluyen: la tierra en la que realizan todo el proceso del cultivo de mora; los bosques cercanos a la zona, de los cuales extraen los insumos para realizar el tutorado de los cultivos; y los yacimientos de aguas, a los que acuden para realizar el riego. Sin embargo, algunos productores han optado por la recolección de agua lluvia, aprovechando las precipitaciones constantes en la vereda. En este caso, el agua reposa en tinas plásticas para luego ser usada en los cultivos. Cada asociado cuenta con uno de los recursos más importantes para su labor, las plántulas de mora. Algunos productores tienen plantas con hasta 13 años de antigüedad, debido al buen manejo que le han dado al cultivo.

Entre las herramientas que poseen algunos productores para dar manejo al cultivo están las guadañas, fumigadoras y palas. Algunos también cuentan con indumentaria de protección, como la careta, los guantes y las botas. Con respecto a los recursos para el proceso de embalaje, cada asociado tiene sus propias canecas plásticas. Entre los recursos intelectuales, se registró el conocimiento en el manejo del cultivo, adquirido a través de su trayectoria con la mora tanto en la asociación como antes de pertenecer a ella. Los asociados con mayor conocimiento lo comparten con los que recién están empezando. En el capital humano se tuvo en cuenta el personal de apoyo para el manejo del cultivo. La cantidad de personal varía dependiendo del número de plantas que posee cada asociado. Según lo manifestado por Carlos Valencia, un productor asociado, “una sola persona puede manejar hasta 500 plantas con el cuidado y manejo necesario para tener un cultivo prospero”.










Con los recursos mencionados los productores realizan una serie de *actividades clave*, con el fin de contribuir a la propuesta de valor. Una primera actividad es preparar la tierra para sembrar las plántulas de mora, lo cual se hace para iniciar el cultivo o para renovar el mismo. Luego, se implementa el protocolo de manejo, en el que se incluye el abono, la limpieza y poda del terreno, y la reincorporación de material orgánico con los residuos de la poda. Posteriormente, se realiza la cosecha del fruto tres veces por semana (lunes, miércoles y jueves). Esta jornada comprende desde las 7:00 am hasta las 5:00 pm. Por último, cada productor realiza el embalaje de la fruta en las canastillas plásticas y la transporta hasta el punto de acopio más cercano para que continúe el proceso de distribución por parte de la asociación.

Los asociados también identificaron aquellos *socios clave* que les brindan apoyo directo e indirecto para poder llevar a cabo la propuesta de valor, entre estos se encuentran los ingenieros agrónomos que prestan servicio de asistencia técnica. En este caso, el ingeniero Fernando Quinchia, de la Gobernación del Valle, otro profesional representante de un laboratorio de agroinsumos, quien solo presta asistencia técnica a los productores ubicados en la zona de la Mina, y el ingeniero Luis Henao, representante de Asohofrucol. La relación con los tres ingenieros agrónomos es calificada como “buena”, dado que prestan un servicio de calidad que se ve reflejado en el buen mantenimiento de los cultivos. Los productores tienen en cuenta los consejos de los ingenieros siempre y cuando estén en consonancia con la propuesta de valor de una producción de mora con manejo moderado de agroquímicos.

Entre las *fuentes de ingreso* identificadas por los productores, se encuentra principalmente la venta de mora, por un valor estimado de COP 20.700 por arroba. Sin embargo, como un apoyo económico extra, algunos productores manejan cultivos a pequeña escala de tomate de árbol y pan coger, en los cuales invierten lo equivalente al 10 % del tiempo total empleado en el cultivo de mora. Otros productores, por su parte, tienen criaderos de trucha arcoíris, en los que invierten alrededor del 25 % del tiempo destinado al cultivo principal.

Los asociados asignan una parte de sus ingresos, lo equivalente a COP 17.000 mensuales, como un aporte voluntario para cubrir los gastos de transporte de la fruta y de gestión comercial de Frutymat. Algunos destinan un porcentaje de sus ingresos al sostenimiento familiar, al ahorro o al pago de compromisos financieros.



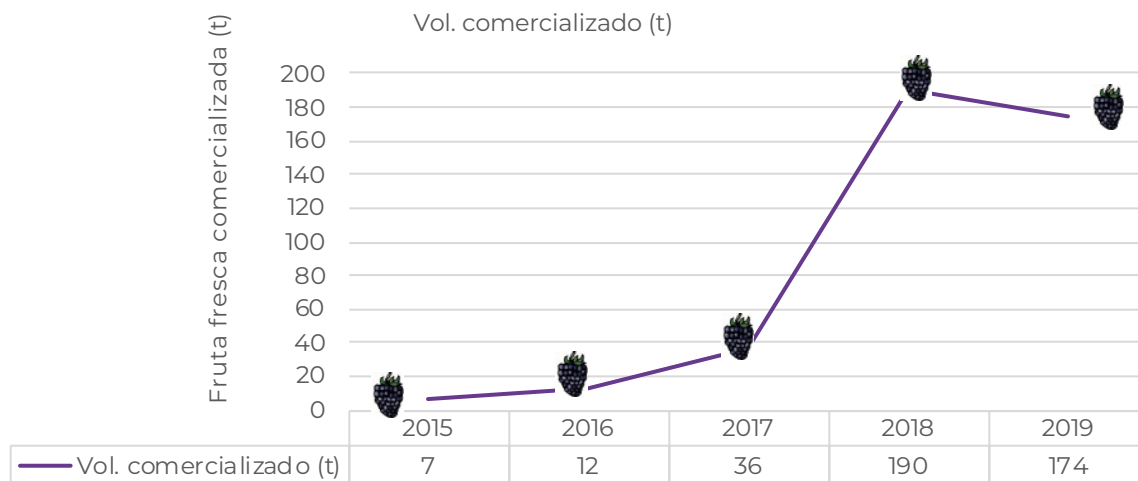
 <p><b>Socios</b> <b>clave</b> Proveedores de insumos y herramientas: Caficentro Transportadores Agrónomo independiente Socios indirectos: Asohfrucol, Instituciones financieras (Banco Agrario), Secretaría de Ambiente, Agricultura y Pesca - Gobernación del Valle.</p>	 <p><b>Actividades</b> <b>clave</b> Prácticas culturales del cultivo: limpia del terreno, siembra, podas (formación, fitosanitaria y mantenimiento), cosecha. Prácticas de manejo poscosecha: selección, empaque y acopio.</p>	 <p><b>Propuesta de valor</b> Mora sin tuna seleccionada y con producción limpia (uso moderado de agroquímicos), libre de hongos, materiales o residuos extraños. Mora con escala de color de maduración entre 5-6. Entrega de mora en canastillas con bolsa plástica con capacidad de 20 kg.</p>	 <p><b>Relaciones</b> Atributos de la relación: La comunicación entre los asociados y la junta directiva de Frutymat es constante. La comunicación se hace través de <i>WhatsApp</i>, tableros informativos y asambleas (una vez al mes).</p>	 <p><b>Segmentos de cliente</b> Frutymat mediador al cual se entrega mora en fresco para ser comercializada a Nutrium S.A.S. en Tuluá.</p>
	 <p><b>Recursos</b> <b>clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos: conocimientos basados en la experiencia para el manejo del cultivo.</li> <li>• Recursos naturales: plántulas de mora para propagación, nacimientos de agua y bosques.</li> <li>• Recursos físicos: terreno para siembra, herramientas e indumentaria de trabajo para manejo del cultivo (tijeras de poda, palas, fumigadoras de espalda, machetes, canastillas plásticas y guadañas).</li> </ul>		 <p><b>Canales</b> Recolección de mora en fresco en tres puntos de acopio (La Mina, El Filo y La Cristalina). Algunos productores transportan la producción al punto de acopio a caballo o al hombro.</p>	
 <p><b>Estructura de costos</b> Gastos de transporte para entregar fruta hasta Tuluá. Aporte mensual a Frutymat COP 8500. Gasto de representación comercial por parte de la representante legal de Frutymat COP 8500. Cuotas de manejo de cuentas y deudas bancarias.</p>		 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de venta aprox. mora en fresco: COP 1656/kg.</li> <li>• Ventas en toneladas: 218 t (registros a partir de junio de 2018).</li> <li>• Ventas (2018): COP 361.008.000.</li> <li>• Pago por consignación entre 3 y 5 días después de la entrega.</li> </ul>		

**Figura 9.** Plantilla de modelo de negocio de los productores asociados hacia Frutymat

Fuente: elaboración propia.



#### • 4.2.4. Modelo de negocios de Nutrium S.A.S. hacia Frutymat



**Figura 10.** Comercialización de mora (en fresco) de Frutymat con Nutrium S.A.S.

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la empresa.

En 2015, Nutrium S.A.S. inició relaciones comerciales con Frutymat. Esta relación se fortaleció a partir de 2018, año en el cual la empresa decidió que, por el crecimiento y el compromiso de la asociación, esta debía hacer parte de Hit Social, programa de la fundación Postobón cuyo objetivo principal es generar relaciones inclusivas en su cadena de abastecimiento de fruta.

Con el fin de asegurar el suministro de mora de alta calidad que requiere Postobón (cliente exclusivo) para la fabricación de bebidas, la empresa transformadora Nutrium S.A.S. trabaja de la mano con asociaciones capaces de responder a dicha demanda. Por ello, el modelo de negocios de Nutrium S.A.S. (apoyado por el programa Hit Social de la fundación Postobón) plantea una *propuesta de valor* para las asociaciones beneficiarias del programa (entre las que se encuentra Frutymat) dirigida a mejorar:

- 1) *el incremento del rendimiento y la rentabilidad por hectárea del cultivo*: el programa brinda asistencia técnica frecuente (relación directa o indirecta). Nutrium S.A.S. cuenta con un protocolo que, además de estar orientado a mejorar los rendimientos, busca la inocuidad de la fruta a través de una producción limpia, con bajo uso de agroinsumos.
- 2) *el incremento de los ingresos de los productores y las asociaciones*: la empresa ofrece a Frutymat un precio de compra de la fruta fijo durante todo el año, sin considerar la amplia variación del mercado. Además, el pago de la fruta adquirida se realiza de manera oportuna, a través de pago de contado bancarizado.
- 3) *la capacidad organizacional*: acompañamiento del equipo de trabajadores sociales para el fortalecimiento organizacional y personal, relacionados con gobernanza y patrimonio, gerencia y administración, servicios a los socios, desarrollo humano y comunitario, y visión empresarial.
- 4) *fortalecimiento de la relación comercial a largo plazo*: a través de la generación de incentivos que reconozcan la producción y la adopción de buenas prácticas, la construcción de relaciones de gana-gana y la construcción de alianzas intersectoriales (públicas y privadas) que faciliten una intervención integral y cierren las brechas de los pequeños productores.
- 5) *mejoramiento del ingreso y la calidad de vida*: apoyo directo e indirecto en los proyectos productivos requeridos y financiación (respaldo institucional).



Por consiguiente, el *relacionamiento* con Frutymat es sólido y confiable. A través de reuniones informales con el jefe de fomento agrícola y con el supervisor de compras de la empresa, se realizan acciones de monitoreo de la producción y la calidad de la mora. De igual forma, la comunicación con la representante legal de la asociación es constante. Por medio de llamadas telefónicas, chat o correo electrónico se resuelven problemas relacionados con la calidad y la logística de la entrega de la fruta.

Respecto a las *actividades clave* que debe desarrollar Nutrium S.A.S. para dar cumplimiento a la propuesta de valor hacia Frutymat, estas se encaminan, en primer lugar, al acompañamiento técnico, actividad fundamental para garantizar los parámetros de requerimiento de la fruta. En segundo lugar se encuentra el monitoreo, labor que permite a la empresa revisar periódicamente la calidad de la mora. Esta no solamente refleja las prácticas de manejo poscosecha, sino también en el manejo del cultivo que los productores realizan en sus fincas. Y, finalmente, otra actividad clave que apoya el programa Hit Social es la inversión en proyectos de vida familiar y fortalecimiento de habilidades de emprendimiento, así como también temas de investigación relacionados con la protección del medio ambiente y la sostenibilidad de los recursos naturales.










En la construcción de la alianza comercial entre Nutrium S.A.S. y Frutymat, el apoyo de *aliados clave* como Asohofrucol, UNAL, SENA, Gobernación del Valle, CIAT y el programa Hit Social de la fundación Postobón son fundamentales para el desarrollo y la gestión de proyectos regionales encaminados a fortalecer y contribuir en el crecimiento de la asociación. En la actualidad, instituciones como Asohofrucol trabajan en fortalecer temas organizacionales como liderazgo, desarrollo de capacidades, finanzas personales y familiares, y manejo técnico del cultivo.

De igual manera, la UNAL, en el marco del proyecto “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, Occidente”, financiado por el SGR, trabaja en la generación de opciones tecnológicas para mejorar prácticas de producción y, así, reducir brechas. El proyecto dio continuidad al apoyo por parte del SENA y el IMCA (Instituto Mayor Campesino) para realizar un piloto de propagación de semilla de mora bajo cubierta. Por su parte, la Gobernación del Valle, a través de la primera etapa del Programa Integral de Fruticultura del SGR, beneficia a la asociación Frutymat con acciones encaminadas a fortalecer la producción agrícola y su comercialización.

Finalmente, la Fundación Postobón, desde la puesta en marcha de su programa Hit Social, se ha integrado a las iniciativas de los diferentes aliados clave de la relación Nutrium-Frutymat, para contribuir a la búsqueda de metas de índole productiva y socioeconómica.

Teniendo en cuenta este panorama, *los recursos clave* que permiten el cumplimiento de las actividades descritas y, en consecuencia, de la propuesta de valor ofrecida a los productores son: 1) mercado establecido y desarrollado. Desde 1996, bajo la marca de jugos Tutti Frutti (ahora jugos Hit), la fruta ha sido requerida para la fabricación de este refresco. 2) Infraestructura y equipos para la transformación de pulpa de fruta. En el año 2018, la empresa transformó alrededor de 4200 t de mora; para los próximos cinco años, estima triplicar esta cifra. 3) Personal idóneo en áreas de compras, calidad, social, técnico y administrativo. 4) Conocimiento y respaldo de la fundación Postobón para desarrollar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores y sus familias. 5) Presupuesto para respaldar el pago cumplido por la compra de la fruta. 6) Por último, reputación en el mercado nacional por parte del consumidor final.



 <p><b>Socios clave</b></p> <p><b>Productores de mora</b> Frutymat</p> <p>Socios indirectos (aliados): Asohofrucol UNAL CIAT SENA Fundación Postobón (Programa Hit Social) Alcaldía Gobernación</p>	 <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación.</li> <li>• Monitoreo permanente de calidad, productividad, cantidad, indicadores sociales.</li> <li>• Inversión en proyectos.</li> <li>• Apoyo técnico.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	 <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio fijo y equitativo para ambas partes.</li> <li>• Pago de contado bancarizado.</li> <li>• Garantía de recibo de todas las calidades y cantidades.</li> <li>• Construcción de relaciones gana-gana.</li> <li>• Vinculación al programa Hit Social.</li> <li>• Relación sostenible en el tiempo.</li> <li>• Apoyo técnico (relación directa o indirecta, con orientación al técnico para manejar protocolos Nutrium).</li> <li>• Apoyo social (grupo de trabajadores sociales).</li> <li>• Apoyo administrativo.</li> <li>• Apoyo directo o indirecto a proyectos productivos requeridos y financiación (respaldo institucional).</li> </ul>	 <p><b>Relaciones</b></p> <p>Atributos de la relación: confiable, estable, constante, beneficiosa para ambas partes, personalizada y cercana. Medios: llamadas telefónicas, correos, chat.</p>	 <p><b>Segmentos de cliente</b> <b>Nutrium S.A.S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postobón 100 %</li> </ul>
 <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas para alquilar a los asociados (banco de herramientas).</li> <li>• Equipos de oficina.</li> <li>• Capital de trabajo (aportes de cuotas voluntarias).</li> <li>• Humano: gestión de los comités y líderes de zona para supervisar proceso productivo.</li> <li>• Parcela demostrativa: cultivo bajo fertirriego y germinación bajo cubierta.</li> </ul>		 <p><b>Canales</b></p> <p>Área de fomento de Nutrium S.A.S. Fundación Postobón (Programa Hit Social). Comunicación comercial permanente. Recepción tres veces por semana. Visitas sociales de acuerdo con los planes y permanente contacto.</p>		
 <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal (técnico y operaciones).</li> <li>• Compra de mora.</li> <li>• Transporte de personal.</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Inversión en cultivos, infraestructura, vehículos, insumos, empaques, etc.</li> <li>• Comunicaciones.</li> <li>• Recursos para compra de fruta.</li> <li>• Costos de análisis de laboratorio.</li> <li>• Contratación de terceros para análisis socioeconómicos.</li> <li>• Desarrollo de <i>apps</i> para manejo de cultivos.</li> </ul>		 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Venta de pulpas a Postobón (mora).</p>		

**Figura 11.** Plantilla de modelo de negocio desde Nutrium S.A.S. hacia Frutymat

Fuente: elaboración propia.



### 4.3. Principios de inclusión en la relación comercial

La tercera herramienta de la metodología LINK, denominada “los principios para los modelos de negocio incluyentes”, tiene el propósito de ayudar a los compradores y vendedores para que autoevalúen la relación comercial a partir de los siguientes seis principios de inclusión (ver tabla 4).

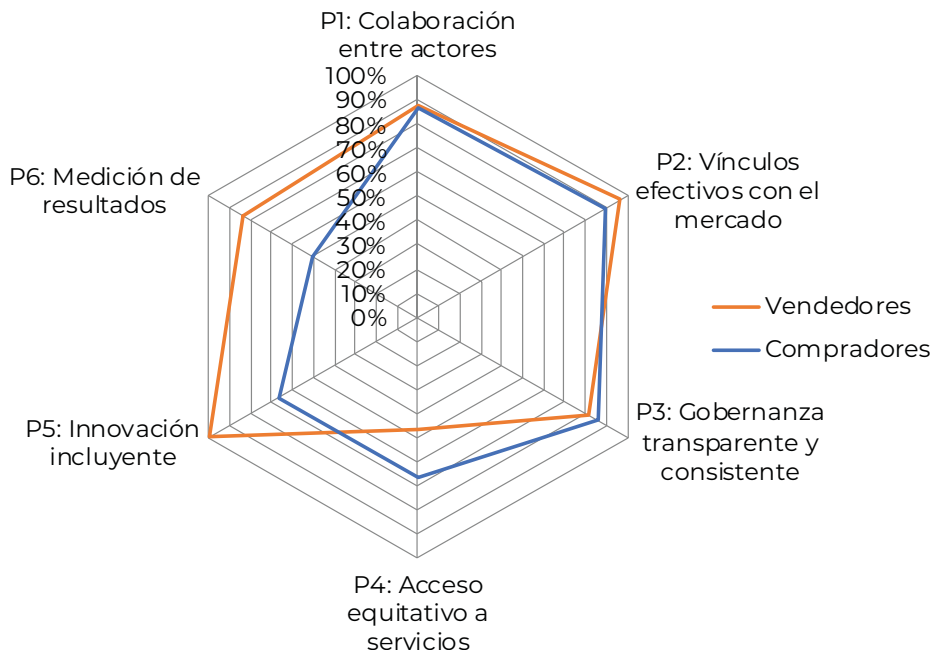
**Tabla 4.** Principios de inclusión de modelos empresariales

Principio	Descripción
Colaboración entre actores	A partir de una mirada sistémica de la relación comercial, es posible reconocer el valor de la interdependencia entre los actores. Además, esta permite evaluar la forma en la que se establecen metas comunes para resolver problemas sociales y comerciales.
Vinculación efectiva al mercado	Se refiere a la integración de las metas de mercado de los productores y compradores, con base en criterios de calidad, precios competitivos, bajos costos de transacción y suministro estable.
Gobernanza transparente y consistente	Bajo este principio se caracteriza la interdependencia de las partes y los aspectos que fundamentan el relacionamiento comercial. Algunos de estos aspectos son los riesgos comerciales que se comparten frente a las posibles eventualidades y la determinación de estándares de compra y venta.
Acceso equitativo a mercados	Este principio hace referencia al acceso de los actores a diferentes servicios: financieros, información, mercado, transferencia tecnológica, entre otros que podrían mejorar la calidad de los productos, así como la seguridad alimentaria de los productores y la huella medioambiental.
Innovación incluyente	El desarrollo inclusivo de innovaciones, en productos, servicios y procesos, requiere del involucramiento de los productores y busca construir valor comercial para que sus productos puedan permanecer competitivos en mercados dinámicos.
Medición de resultados	El principio consiste en la evaluación de modelos de negocio influyentes a través de la incorporación de indicadores y planes de monitoreo a la medida.

Fuente: Lundy *et al.* (2014).

En el caso de Nutrium S.A.S., la herramienta fue analizada con el jefe de fomento agrícola de la empresa; en el caso de Frutymat, se trabajó con los miembros de la junta directiva. Esto permitió contrastar el grado de inclusión del modelo empresarial según la perspectiva de cada una de las partes. En particular, para la alianza estratégica objeto de análisis, se encontraron las siguientes correlaciones por cada uno de los principios descritos (ver figura 12).





Principio de inclusión	Frutymat	Nutrium S.A.S.
P1: Colaboración entre actores	87 %	87 %
P2: Vínculos efectivos con el mercado	97 %	90 %
P3: Gobernanza transparente y consistente	81 %	86 %
P4: Acceso equitativo a servicios	47 %	67 %
P5: Innovación incluyente	100 %	67 %
P6: Medición de resultados	83 %	50 %

**Figura 12.** Principios de modelos incluyentes. Visión compartida Frutymat - Nutrium S.A.S.

Fuente: elaboración propia.

Nutrium S.A.S. y Frutymat trabajan en la construcción de una relación comercial a largo plazo. A su vez, la junta directiva y los líderes de la organización trabajan en el fortalecimiento de aspectos técnicos y comunitarios con los demás productores de mora. Todas estas actividades contribuyen a mejorar la calidad de la fruta, incrementar los volúmenes de producción y ajustarse a los requerimientos del comprador quien, por su parte, además de otorgar pagos de contado con precios favorables, le ofrece al proveedor algunos servicios, entre los que se encuentran la realización de créditos descontables de las entregas y la intermediación ante la fundación Postobón (programa Hit Social) para la inserción en programas de desarrollo social, técnico y ambiental.

De este modo, las partes reconocen la interdependencia en el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. En síntesis, los actores coinciden en afirmar que más allá de la relación comercial existe reciprocidad, fundada en un proceso que fomenta el desarrollo de Frutymat, a la vez que consolida la asociación como un aliado en el suministro de mora para Nutrium S.A.S.

En cuanto a los principios “innovación incluyente” y “medición de resultados”, estos tuvieron mayor diferencia respecto a la calificación de los actores. No obstante, mediante la intervención del programa Hit Social y la asesoría que la organización recibe por parte de Asohofrucol, será posible trabajar en acciones de innovación social y ambiental que impacten de forma positiva en Frutymat y en la relación comercial. Para la medición de resultados, las partes han acordado realizar reuniones de seguimiento a la implementación del plan de mejoramiento que surja de la aplicación de la metodología.



De acuerdo con lo anterior, se listan los aspectos por mejorar en cada uno de los principios de inclusión (ver tabla 5) tanto desde la perspectiva de los productores de mora pertenecientes a Frutymat como desde la del jefe de fomento agrícola representante de Nutrium S.A.S.:

**Tabla 5.** Aspectos destacados por cada principio de inclusión y aspectos por mejorar según las respuestas de los actores

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Frutymat	Aspectos por mejorar según Nutrium S.A.S.
P1: Colaboración entre actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena comunicación para la resolución de problemas técnicos y comerciales.</li> <li>Alineación de objetivos sociales. En el plan estratégico de la organización para el 2020, se incluye trabajar los objetivos ambientales de la mano del aliado comercial.</li> <li>Reconocimiento mutuo de interdependencia en la relación comercial.</li> <li>Apoyo de Asohofrucol para fortalecer las capacidades técnicas y comerciales de los productores.</li> <li>Intercambio de información frecuente por vía telefónica.</li> </ul>	Se requiere un espacio y una fecha para realizar dos reuniones formales en el año.	Se requiere implementar algunas mejoras relacionadas con aspectos logísticos y lograr la certificación BPA de los predios productivos que permitan obtener una mayor calidad e inocuidad de la fruta.
P2: Vínculos efectivos con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación comercial estable, rentable y transparente.</li> <li>El programa Hit Social, liderado por la Fundación Postobón, cuenta con recursos y capacidades para la gestión de proyectos y brinda asistencia técnica.</li> <li>Provisión estable de fruta (excepto en temporada de invierno).</li> </ul>	Incremento de precio de compra de la fruta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es fundamental revisar algunos parámetros de calidad como los grados Brix de la fruta y mejorar las prácticas de manejo poscosecha.</li> <li>Formular de manera conjunta objetivos estratégicos relacionados con la conservación de los recursos naturales.</li> </ul>
P3: Gobernanza transparente y consistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento con los términos de compra y venta, y puntualidad con términos de pago.</li> <li>Los estándares de calidad fueron socializados por parte de Nutrium S.A.S.</li> <li>Contrato formal establecido con especificaciones claras.</li> </ul>	Los riesgos no son compartidos. Para Frutymat es importante mejorar este aspecto, especialmente en términos productivos, donde existe mayor riesgo.	Los riesgos del mercado no son compartidos. Nutrium S.A.S. fija para todo el año un precio de compra de la fruta con las asociaciones de productores, por lo general estos se encuentran por encima del promedio nacional.
P4: Acceso equitativo a servicios	Asohofrucol brinda el servicio de asistencia técnica productiva y de comercialización. Por otra parte, Nutrium S.A.S. ofrece apoyo financiero en calidad de préstamo, el cual se puede pagar descontándose de la cosecha. Además, a través del programa Hit Social de la Fundación Postobón, brinda un profesional de apoyo para fortalecer aspectos socio-empresariales.	Ampliar información de mercados.	Apropiación de las capacitaciones y la asistencia técnica brindada a todos los agricultores de la asociación para mejorar aspectos productivos y de calidad de la fruta.
P5: Innovación incluyente	Existe innovación colaborativa entre las partes, apoyada por instituciones como Asohofrucol y UNAL, sede Palmira.	Incluir objetivos de innovación social y ambiental.	Articulación con universidades y centros de investigación del departamento para fortalecer procesos de innovación.

Continúa



Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Frutymat	Aspectos por mejorar según Nutrium S.A.S.
P6: Medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>Disposición para medir la efectividad del modelo de negocio.</li><li>Identificación de problemas y planteamiento de soluciones.</li></ul>	Reuniones de seguimiento para evaluar la implementación del plan de mejoramiento.	Establecer reuniones formales para evaluar el estado de la relación comercial.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Ciclo del prototipo

La metodología LINK expone que un prototipo es el modelo de negocio deseado a partir del análisis de una situación actual. Para esto, es preciso identificar y priorizar brechas o “cuellos de botella”, a partir del mapeo de la cadena, de los modelos de negocio, desde sus diferentes perspectivas, y de los principios de inclusión que determinan el relacionamiento de dos aliados estratégicos interesados en generar mejoras de competitividad a través de la inclusión. De acuerdo con Lundy *et al.* (2014), durante la revisión de los resultados obtenidos con la implementación de la metodología LINK, es posible encontrar dos tipos de “cuellos de botella”: por un lado, aquellos que al ser resueltos podrían fortalecer el desempeño de una u otra organización en particular y, por otro, los que al ser solucionados mejorarían una relación comercial en términos de inclusión.

A partir de este razonamiento, se analizaron las brechas resultantes de la implementación de la metodología y, por ende, de la interpretación de la cadena de valor que sustenta la alianza entre Frutymat y Nutrium S.A.S., de la lectura de los diferentes modelos de negocio que surgen desde y hacia los productores, de la organización de base y la industria, y de la observación de los principios de inclusión. Como resultado, se plantearon algunas oportunidades de mejoramiento, y con ellas se construyeron planes de trabajo para cada una de las dos dimensiones expuestas. El primero, denominado “plan de desempeño”, hace referencia a la organización de productores; y el segundo, “plan de inclusión”, como su nombre lo indica, involucra a las dos partes que conforman el caso de estudio.

Estos planes de mejoramiento revelan un camino factible de rediseño de las relaciones en la búsqueda por la optimización de las ofertas de valor que, hacia los proveedores y hacia los clientes, pueden ir construyéndose tras la implementación de una serie de tareas, lo que, a su vez, requiere una constante medición de resultados para realizar ajustes, plantear nuevas acciones y establecer metas más ambiciosas.

A continuación, se presentan los “cuellos de botella” identificados en cada caso, las oportunidades de mejora que podrían dar respuesta a cada brecha y los respectivos planes de mejoramiento que fueron trabajados y revisados con los actores.

##### • 4.4.1. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejora en el relacionamiento entre Frutymat y Nutrium S.A.S.

En un ejercicio participativo<sup>3</sup>, que contó con la presencia de los integrantes de la junta directiva de Frutymat y el jefe de fomento agrícola de Nutrium S.A.S., se identificó las principales dificultades y retos a los que se enfrenta la relación comercial y se definió algunas acciones de mejora que podrían ejecutarse de forma individual, conjunta o con el apoyo de una entidad externa, con el fin de cerrar las brechas de la alianza comercial (ver tabla 6).

<sup>3</sup> Actividad llevada a cabo el 03-10-2019 en las instalaciones de la planta transformadora de Nutrium S.A.S.



**Tabla 6.** Brechas identificadas en la alianza Nutrium S.A.S. - Frutymat

“Cuellos de botella”	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora	Principio
<b>Inclusión en la alianza productiva</b>				
Falta de establecimiento de una agenda formal para reuniones de seguimiento.	Los actuales encuentros entre las partes no se han establecido de manera formal. No se lleva una agenda ni un acta sobre los temas tratados durante la reunión, lo cual es importante para tener un registro histórico y contextualizar a las nuevas personas cuando existen cambios de roles en ambas partes. Estos soportes contribuyen a la toma de decisiones futuras.	Dificultades para resolver conflictos de orden comercial y de calidad de la fruta.	Realizar reuniones de seguimiento a indicadores de producción, calidad, volúmenes de entrega, precios y, en general, gestión de la relación con base en el programa de inclusión.	Medición de resultados.
Falta de estandarización del proceso productivo y protocolos de poscosecha que permitan incrementar la calidad de la fruta.	Los protocolos son esenciales como guía de las actividades que se deben ejercer para asegurar la calidad final del producto. En la actualidad no se cuenta con un manual técnico estandarizado para la producción ni para el manejo poscosecha de la fruta.	Afectación en la calidad de la fruta y dificultad en el proceso de transformación en planta.	Actualizar y socializar el paquete técnico.	Gobernanza transparente y consistente.
Baja integración con la academia para desarrollar investigación aplicada.	Las propuestas o la generación de nuevo conocimiento deben considerar las necesidades reales del eslabón primario (productores), con soluciones a corto y mediano plazo, y del eslabón de transformación.	Propuestas no acordes con las necesidades de ambas partes.	Participar en conjunto al menos en un proyecto de investigación.	Colaboración entre actores.
Se penaliza la mala calidad de la mora, pero no se reciben incentivos por la obtención de altos grados Brix.	En época de invierno se presenta una disminución de los grados Brix de la fruta, lo que ha llevado a penalizaciones por parte del aliado comercial. Sin embargo, esta penalización será discutida por ambas partes, considerando que el clima es un factor externo incontrolable. De igual forma, se discutirán los incentivos por el incremento de grados Brix.	Posibles pérdidas económicas para las partes por baja calidad de la fruta.  Inconformidad por el pago de la fruta.	Investigar formas para aumentar grados Brix. Comercialización temporal con otros canales que no exijan altos grados Brix (plazas de mercado local).	Gobernanza transparente y consistente.
Altos costos logísticos (transporte desde las zonas de producción hasta Nutrium S.A.S.).	Los altos costos de transporte que deben asumir los productores para la entrega de la fruta les dificulta obtener mayor utilidad.	El incremento en los costos de producción puede generar menor competitividad.	Gestión de un proyecto ante la ADR para adecuar una sede de la asociación (cuarto frío, almacén de insumos, oficina, medios de transporte e infraestructura para escuela agrícola).	Gobernanza transparente y consistente.
Baja identificación de las innovaciones (tecnológicas, sociales, administrativas, etc.).	Ambas partes reconocen que existen oportunidades para ampliar propuestas de innovación, por ejemplo, en el tema ambiental (innovación tecnológica). Se planea una propuesta relacionada con la producción limpia y la conservación de las abejas presentes en el cultivo de mora.	Posible falta de aprovechamiento de las oportunidades de participación en convocatorias generadas dentro y fuera de la alianza para mejorar aspectos de orden productivo y social.	Identificar oportunidades de innovación y trabajar en ellas.	Acceso equitativo a servicios.

Fuente: elaboración propia.



- **4.4.2. Plan de inclusión para la relación comercial entre Nutrium S.A.S. - Frutymat**

Después de analizar en conjunto los resultados obtenidos con la aplicación de cada una de las herramientas de la metodología LINK y de considerar de las posibles acciones de mejora descritas en el numeral anterior, los líderes de la asociación, la junta directiva de Frutymat y la empresa Nutrium S.A.S. decidieron establecer un objetivo de desarrollo bilateral, el cual se propone para que la relación comercial otorgue frutos económicos, así como también beneficios en términos de crecimiento empresarial para ambas partes. De igual modo, se estableció un plan de inclusión que relaciona cada actividad propuesta con indicadores, metas, posibles responsables de ejecución de la acción y el principio de inclusión con el que se encuentra relacionado (ver tabla 7).



**Figura 13.** Jornada de trabajo para el diseño del plan de mejoramiento de la relación comercial Frutymat - Nutrium S.A.S. en términos de inclusión (03-10-2019)

Fuente: Garcia M. (2019).



**Tabla 7.** Objetivo de desarrollo bilateral y plan de inclusión para la alianza Nutrium S.A.S. - Frutymat

<b>Objetivo de inclusión</b>	Promover el desarrollo de principios de inclusión como la innovación en productos, servicios y procesos en las relaciones comerciales.						
<b>Brecha</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Principio de inclusión</b>	<b>Bloque modelo de negocio</b>
<b>Estrategia</b>	Propiciar espacios de diálogo para la vinculación entre actores que permitan la formulación y ejecución de proyectos.						
Falta de establecimiento de una agenda formal para reuniones de seguimiento.	Realizar reuniones de seguimiento a indicadores de producción, calidad, volúmenes de entrega, precios y al estado de la relación entre ambas partes.	Número de reuniones al año.	Al menos dos reuniones presenciales al año (marzo y octubre).	Permanente	Jefe de fomento agrícola de Nutrium S.A.S., representante legal de Frutymat y representante del programa Hit Social (Fundación Postobón).	Medición de resultados.	Relaciones.
Falta de estandarización del proceso productivo y protocolos de poscosecha que permitan incrementar la calidad de la fruta.	Actualizar y socializar el paquete técnico.	Documento.	Documento socializado.	3 meses	Jefe de fomento agrícola (Nutrium S.A.S.).	Gobernanza transparente y consistente.	Actividades clave y propuesta de valor.
Baja integración con la academia para desarrollar investigación aplicada.	Participar en conjunto al menos en un proyecto de investigación.	Número de proyectos de investigación.	Al menos un proyecto de investigación en el que participen en conjunto .	1 año	Asohofrucol, CIAT, Representante legal Frutymat y Nutrium S.A.S.	Colaboración entre actores.	Actividades clave, socios clave y propuesta de valor.
Se penaliza la mala calidad de la mora, pero no se reciben incentivos por la obtención de altos grados Brix.	Investigar formas para aumentar grados Brix.	Mora con grados Brix mayores que 8.	Una investigación y un reporte de medición y seguimiento de grados Brix.	1 año	Frutymat- Nutrium S.A.S.- Academia (UNAL).	Gobernanza transparente y consistente.	Actividades clave y propuesta de valor.
Altos costos logísticos (transporte desde las zonas de producción hasta Nutrium).	Gestión de un proyecto ante la ADR para adecuar una sede de la asociación (cuarto frío, almacén de insumos, oficina, medios de transporte e infraestructura para escuela agrícola)	Número de proyectos presentados y aprobados.	Un proyecto con: un cuarto frío, un vehículo para transportar la fruta.	1 año	Frutymat- Nutrium S.A.S.- ADR-Asohofrucol.	Gobernanza transparente y consistente.	Propuesta de valor y socios clave.
Baja identificación de las innovaciones (tecnológicas, sociales, administrativas, etc.).	Identificar oportunidades de innovación y trabajar en ellas.	Número de actividades identificadas vs. desarrolladas.	Innovaciones identificadas.	2020	Frutymat- Nutrium S.A.S.- Asohofrucol- Academia.	Acceso equitativo a servicios.	Actividades, recursos clave y socios clave.

Fuente: elaboración propia.



• 4.2.3. “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento para Frutymat

Bajo la misma dinámica con la que se identificaron los “cuellos de botella” de la alianza entre Frutymat y Nutrium S.A.S., se llevó a cabo un ejercicio participativo que permitió encontrar las brechas que dificultan la competitividad de la organización de productores. Luego, cada dificultad fue vinculada con una posible acción de mejora, a fin definir las bases del plan de desempeño de la asociación (ver tabla 8).

**Tabla 8.** “Cuellos de botella” y oportunidades de mejoramiento de Frutymat

Cuello de botella	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
<b>Componente organizacional y administrativo</b>			
La asociación no cuenta con instalaciones independientes para llevar a cabo sus procesos administrativos.	Actualmente, la oficina, junto con algunos equipos y papelería, se encuentran ubicados en la casa de residencia de la representante legal.	La disponibilidad de un espacio propio para la asociación es de vital importancia para que las actividades administrativas o de gestión no dependan de la disponibilidad de uno de los asociados. En caso de cambio de representante legal, la asociación no tendrá instalaciones disponibles para tales actividades.	Gestionar dotación e infraestructura para la sede de la asociación Frutymat.
Falta determinar los costos internos y externos de la organización.	Se requiere identificar los rubros que implican costos administrativos y llevar registro de cada uno de ellos (p.ej. viajes, pago de servicios, etc.). De igual manera, el valor de los ingresos que recibe la asociación (aportes de los asociados y pago de servicios de comercialización de los adherentes).	Al no tener los costos identificados, la asociación no posee un conocimiento real de sus ingresos y egresos, esto les impide determinar con cuánto dinero disponen para las inversiones que se requieran para mejorar su funcionamiento.	La asociación cuenta con acompañamiento socio-empresarial por parte de Asohofucol, que apoyará la determinación de los costos internos y externos de la organización. El CIAT, por su parte, actualizará los costos de producción de Frutymat.
Falta de difusión y actualización del reglamento interno y del manual de funciones administrativas.	No todos los asociados conocen el reglamento y el manual de funciones administrativas. Se han presentado algunas circunstancias que merecen ser tenidas en cuenta y modificar los estatutos antes establecidos.	La falta de difusión del manual de funciones y del reglamento interno genera desconocimiento e incumplimiento de las actividades que deben desarrollar la asamblea y la junta directiva de la asociación.	Difusión del reglamento interno y del manual de funciones administrativas a través de una asamblea general, para garantizar que los asociados y la junta directiva conozcan su contenido y actualización.

Continúa



Cuello de botella	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
El proceso de producción no está estandarizado.	Se ha trabajado conjuntamente en alternativas para el manejo integrado de plagas, sin embargo, no se ha documentado. Es necesario construir un manual técnico de producción de Frutymat.	Los manuales son esenciales para la guía de las actividades que se deben ejercer dentro de la asociación. Si los integrantes cuentan con un manual técnico y estandarizado para el manejo de los cultivos, no incurrirán en prácticas erróneas que se verán reflejadas en la devolución de la fruta. Además, es una herramienta para la capacitación de nuevos productores que deseen vincularse a la asociación.	Designar un grupo que, junto con el asistente técnico, elabore una guía práctica para el manejo adecuado de los cultivos, en la cual se especifiquen los insumos permitidos por el aliado comercial.
<b>Componente productivo</b>			
Los predios no cuentan con certificación BPA.	Para obtener la certificación en BPA, cada productor debe cumplir con una lista de requisitos. Estos están relacionados con el material vegetal, el uso del agua y el suelo, y el manejo y registro de agroinsumos. Además, deben contar con áreas específicas como cuarto de herramientas e insumos, zona de labrecho, zona de sanitario, etc. En la actualidad, varios asociados están realizando las adecuaciones para cumplir los requisitos y solicitar la visita del ICA.	Limitación de entrada a nuevos mercados. Con el transcurso de los años, los requerimientos del mercado global han ido evolucionando, exigiendo niveles más altos en la inocuidad de los alimentos, protección del medio ambiente, y temas de salud, seguridad y bienestar laboral. Las BPA incluyen todas estas variables y son el camino de entrada para buscar otras certificaciones de mayor exigencia, como las global GAP, orgánicas, o de sostenibilidad ambiental, social y económica, las cuales permiten el ingreso a mercados especializados.	Lograr un avance en el proceso de implementación y certificación de BPA.
La asociación no cuenta con un protocolo de poscosecha.	Se han implementado cambios en algunos procesos de manejo poscosecha, por ejemplo, en el empaque. Un mes atrás, la fruta se empacaba en canastillas; en la actualidad, es empacada en canecas plásticas. Es necesario mejorar el proceso de cosecha o recolección y llevar un registro de esta actividad. También se requiere monitorear los grados Brix.	Al igual que los manuales para el buen manejo del cultivo, se debe tener uno para la poscosecha, con el fin de que no se incurra en prácticas erróneas que se vean reflejadas en la devolución de la fruta. Adicionalmente, es una herramienta útil para la capacitación de nuevos productores que deseen vincularse a la asociación.	Definir un protocolo de poscosecha junto con una herramienta que permita monitorear la calidad de la fruta (seguimiento de grados Brix).

Continúa





Cuello de botella	Descripción	Efectos	Oportunidades de mejora
Falta de ficha técnica del producto (mora fresca).	La ficha técnica del producto permite mencionar las características de la fruta, como por ejemplo la variedad, y las características organolépticas y fisicoquímicas. También se puede incluir la descripción y los usos del producto, el tipo de empaque y la vida útil.	Este documento es importante porque resume las características del producto y constituye un insumo fundamental en caso de una negociación o presentación en una rueda de negocios.	Elaborar la ficha con apoyo del asistente técnico para una descripción adecuada del producto. Adicionalmente, se requiere la asesoría de un publicista para consolidar un diseño llamativo e innovador de la fruta y una descripción con identidad cultural.
Compra de insumos y herramientas de modo independiente.	La asociación está trabajando para activar el fondo de insumos. La propuesta inicial para alimentar este fondo es que cada asociado pague el 40 % del valor de los insumos recibidos del Programa Integral Frutícola, el cual sería descontado de la liquidación semanal, si así lo prefieren.	Incremento en los costos de producción, costos elevados de los insumos.	Creación de un fondo para financiar las actividades de adquisición de insumos y herramientas para la asociación.
Falta de un centro de acopio para la fruta.	En la actualidad, la asociación cuenta con cuatro puntos de acopio temporales improvisados, estos se encuentran ubicados en zonas estratégicas. Para la segunda fase del Programa Integral Frutícola, se espera gestionar el diseño y los materiales de construcción de un punto de acopio con un cuarto frío (capacidad de 4 a 8 t). La mano de obra para la construcción será aportada por la asociación. En este mismo proyecto se incluirá la instalación de una tarabita para la movilización de fruta desde la zona más alta de producción.	Contaminación de la fruta por exposición y pérdidas poscosecha.	Gestionar el diseño, materiales y mano de obra para el centro de acopio.
<b>Componente comercial</b>			
Falta de promoción y visibilización de la organización y su modelo de negocio.	Aunque existe una página web, aún falta mayor promoción del trabajo realizado por la asociación Frutymat, ya que es un referente para otras organizaciones productoras de mora en el país.	Baja visibilización del trabajo organizativo y articulación con otros actores de la cadena.	Implementar estrategias de promoción a través de las distintas redes sociales ( <i>Facebook, Instagram</i> y blogs) para visibilizar, compartir experiencias e información relevante para el sector, y crear redes y contactos de interés.
Escasa participación en otros canales de mercado.	En la actualidad, Frutymat posee un solo cliente en el mercado, a quien le venden el 100 % de la producción. La asociación está trabajando para mejorar los rendimientos de los cultivos de los asociados. Con esta estrategia se incrementará la producción y se ampliarán los canales de comercialización.	Dependencia comercial.	Crear una cartera de clientes mayoristas y minoristas potenciales y tener un análisis de sus requerimientos y/o necesidades.

Fuente: elaboración propia.



#### • 4.4.4. Plan de desempeño de Frutymat

El plan de desempeño diseñado parte del establecimiento de objetivos que, desde los aspectos organizacionales, administrativos, comerciales y comunitarios, contribuirán al fortalecimiento de la organización de productores (ver tabla 9). Con estas bases se acordaron estrategias y acciones en el corto, mediano y largo plazo que contribuirán a que Frutymat mejore su oferta de valor.

**Tabla 9.** Objetivos del ciclo del prototipo definidos de modo participativo

<b>Objetivos de desempeño de Frutymat</b>	<b>Organizacional y administrativo</b>	Fortalecer la estructura organizacional de Frutymat a través de la capacitación de su talento humano y la implementación de estrategias dirigidas a potenciar sus capacidades.
	<b>Productivo</b>	Incrementar la productividad del cultivo e inocuidad de la fruta, a través de acciones que promuevan el uso de tecnologías de producción limpia y prácticas éticas con el medio ambiente, que impacten en los costos de producción y el precio del mercado.
	<b>Comercial</b>	Incrementar los índices de calidad de la mora para acceder a nuevos mercados con poder de negociación respecto al precio y otras condiciones de venta.

Fuente: elaboración propia.

La junta directiva y los líderes de la organización de productores Frutymat plantearon, por cada uno de los objetivos definidos y los “cuellos de botella” identificados, las acciones que deberán seguir para mejorar sus procesos internos y, de forma consecuente, incrementar sus niveles de competitividad y ampliar su oferta de valor (ver tabla 10).

**Tabla 10.** Plan de desempeño de Frutymat

<b>Objetivo organizacional y administrativo</b>	Fortalecer la estructura organizacional de Frutymat a través de la capacitación de su talento humano y la implementación de estrategias dirigidas a potenciar sus capacidades.					
<b>Brecha</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Bloque modelo de negocio</b>
<b>Estrategia</b>	Buscar alianzas con entidades públicas o privadas que puedan brindar fortalecimiento socio-empresarial a la asociación Frutymat.					
La asociación no cuenta con instalaciones independientes para llevar a cabo sus procesos administrativos.	Gestionar dotación e infraestructura para la sede de la asociación Frutymat.	N.º de proyectos formulados y presentados a procesos de convocatoria.	Al menos un proyecto por año.	2020	Líderes gestores.	Recursos clave.
No hay una estimación de costos internos y externos de la organización.	Definir costos internos y externos de la asociación.	Registro de costos internos y externos de la organización.	Un documento de procedimientos comerciales.	6 meses	Asohofrucol y junta directiva.	Estructura de costos.

Continúa



Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Falta de difusión y actualización del reglamento interno del manual de funciones administrativas.	Difusión del reglamento interno y del manual de funciones administrativas a través de una asamblea general, para garantizar que los asociados y la junta directiva conozcan su contenido y actualización.	N.º de jornadas de socialización.	Al menos una asamblea para la socialización y actualización del reglamento y las funciones administrativas de la asociación.	Diciembre 2019	Asohofrucol y junta directiva.	Actividades clave.
<b>Objetivo de producción</b>	Incrementar la productividad del cultivo e inocuidad de la fruta a través de acciones que promuevan el uso de tecnologías de producción limpia y prácticas éticas con el medio ambiente, que impacten en los costos de producción y el precio del mercado.					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
<b>Estrategia</b>	Definir e implementar herramientas facilitadoras del manejo poscosecha y estandarizar la producción bajo los parámetros de las BPA.					
El manejo productivo del cultivo de mora varía dentro de la asociación.	Plan de estandarización de la producción.	N.º de documentos.	Un documento de sistema de producción estándar para la asociación Frutymat.	Junio 2020	Asohofrucol, líderes gestores y junta directiva.	Actividades clave y propuesta de valor.
Los predios de los asociados no cuentan con certificación BPA.	Lograr avance en el proceso de implementación y certificación de BPA.	N.º de predios certificados con BPA.	31 predios certificados con BPA.	2020	Asistente técnico, productores y líderes gestores.	Actividades clave y propuesta de valor.
La asociación no cuenta con un protocolo de poscosecha.	Definir protocolo de poscosecha junto con herramientas que permitan monitorear la calidad de la fruta (seguimiento de grados Brix).	N.º de documentos referentes al manejo poscosecha.	Un protocolo de poscosecha. Un registro de atributos de cosecha por cada asociado.	2020	Asohofrucol, líderes gestores, comité de comercialización y representante legal.	Actividades clave y propuesta de valor.
Falta de ficha técnica del producto (mora fresca).	Diseño de la ficha técnica, en que se especifiquen las características del producto.	Ficha técnica.	Una ficha técnica.	2019 (diciembre)	CIAT y Asohofrucol.	Propuesta de valor.
Compra de insumos y herramientas de modo independiente.	Creación de un fondo para financiar las actividades de adquisición de insumos y herramientas para la asociación.	Fondo de insumos.	Fondo de insumos activo.	2020	Grupo de asociados y comité de gestión.	Actividades clave y estructura de costos.
Falta de un centro de acopio para la fruta.	Gestionar el diseño, materiales y mano de obra para el centro de acopio.	Infraestructura adecuada para almacenamiento de la fruta con dotación.	Infraestructura acondicionada y en operación.	2020	Líderes gestores y comité.	Recursos claves.

Continúa



<b>Objetivo comercial</b>	Incrementar los índices de calidad de la mora para acceder a nuevos mercados con poder de negociación respecto al precio y otras condiciones de venta.					
<b>Brecha</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Bloque modelo de negocio</b>
<b>Estrategia</b>	Promover la producción y comercialización de mora orgánica certificada a través de mercados verdes o clientes especializados.					
Alta dependencia comercial con un único cliente y producto.	Diversificar canales de comercialización y ampliar el portafolio de productos agrícolas.	N.º de alianzas comerciales. N.º de productos nuevos ofertados al mercado.	Al menos una alianza comercial establecida. Al menos un nuevo proyecto productivo.	2020	Asohofrucol, líderes gestores, comité de comercialización, representante legal.	Propuesta de valor y canales.
El logotipo y portafolio de la asociación no son unificados y sólidos.	Rediseñar el logotipo y portafolio de la asociación.	Un logotipo y portafolio rediseñados.	Un logotipo y portafolio unificados y sólidos.	Diciembre 2019	Equipo de diseño de el CIAT.	Propuesta de valor y canales.
Falta de promoción y visibilización de la organización y su modelo de negocio.	Compartir experiencias e información relevante para el sector, crear redes y contactos de interés a través de la web.	Crear un perfil a través de una red social.	Una cuenta en una red social.	3 meses (2020)	Líderes gestores y comité.	Propuesta de valor y canales.

Fuente: elaboración propia.

## 4.5. Implementación de acciones de mejoramiento

Como parte del acompañamiento a la relación comercial establecida entre Nutrium S.A.S. y la asociación Frutymat durante la implementación de la metodología LINK, se han desarrollado algunas acciones para mejorar aspectos de orden organizacional, técnico y comercial. Cada uno de estos se alinea con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el *plan de desempeño* de la organización y en el *plan de inclusión*, en los que se presentan las propuestas de mejora de la relación.

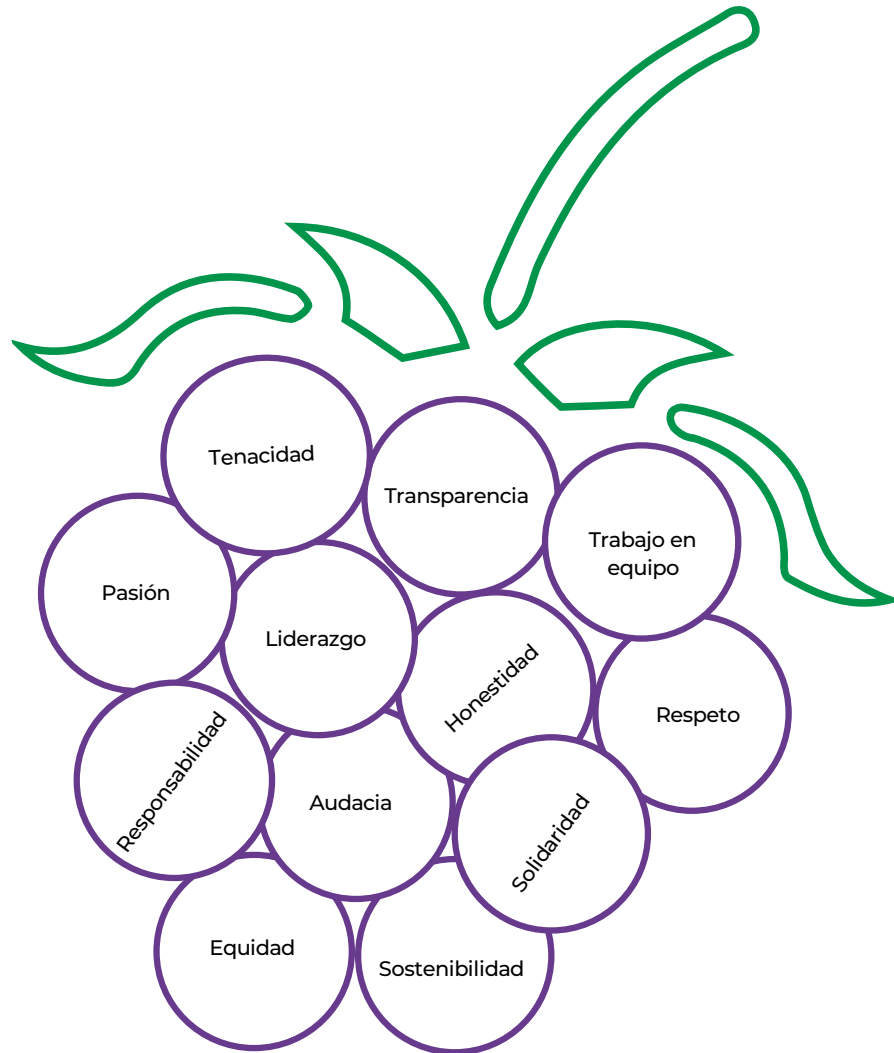
### • 4.5.1. Acciones de fortalecimiento administrativo y organizacional

#### 4.5.1.1. Direccionamiento estratégico

Durante las jornadas de trabajo participativo con los integrantes de Frutymat se articuló la definición de los pilares que, además de fundamentar, guían el direccionamiento estratégico de la organización. A continuación, se presentan los logros:



## 1. Valores organizacionales



**Figura 14.** Representación de los valores organizacionales de Frutymat

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la asociación.

En un ejercicio participativo, los socios manifestaron y complementaron las cualidades que piensan que los identifican como colectividad. Estas fueron actualizadas, pues habían sido definidas anteriormente. A partir de esto fue posible determinar los valores organizacionales de Frutymat (ver figura 14).

## 2. Visión 2020-2030

Los asociados de Frutymat acordaron la siguiente declaración de *visión*, a la cual se pretende dar cumplimiento entre los años 2020 y 2030:



Como resultado de su compromiso con la agricultura sostenible, en 2030 Frutymat logrará ser un referente nacional en la producción de mora limpia de alta calidad y en la adopción de tecnologías que muestran su articulación con los procesos de investigación e innovación en el Valle del Cauca. Esto le permitirá contar con un modelo de desarrollo socioeconómico en equilibrio con la biodiversidad del territorio en el que los productores habitan y con el cual interactúan.

Además, se destacará por contar con canales de comercialización que sustentan el trabajo de familias campesinas, integradas en una organización estructurada sobre la sólida base que proporciona el talento y la experiencia de agricultores comprometidos, entre ellos mujeres que son ejemplo de fortaleza y dedicación.

### 3. Misión

La declaración de *misión* de Frutymat es la siguiente:

Somos la *Asociación de fruticultores y mujeres transformadoras de productos agropecuarios*, nos dedicamos a brindar soporte social a los productores y mujeres en el corregimiento La Magdalena, del municipio de Guacarí (Valle del Cauca), mediante la innovación en técnicas y tecnología para el mejoramiento de los cultivos, la protección del bosque húmedo tropical andino y su biodiversidad, la comercialización asociativa organizada y la perseverante motivación al logro de mejores condiciones de vida.

Esta misión se construyó a través de un ejercicio participativo en el que se incluyó a los agricultores asociados y a la junta directiva de Frutymat. Para su desarrollo, se retomó la misión propuesta anteriormente, la cual fue formulada con el apoyo de Asohofucol, y se complementó con algunas preguntas orientadoras (ver tabla 11).

**Tabla 11.** Preguntas y respuestas para la formulación de la misión

¿Quiénes somos?	Somos una asociación representada por familias campesinas emprendedoras.
	Somos una comunidad trabajadora con experiencia agrícola heredada.
	Somos una organización que trabaja en el campo bajo el principio del respeto por los recursos naturales.
¿Qué hacemos?	Trabajamos en la gestión de proyectos productivos y comunitarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestras familias.
	Brindamos soporte social a los productores y mujeres del corregimiento.
¿Cómo trabaja la organización?	Nos organizamos en cuatro comités de trabajo encargados de diferentes aspectos comerciales, técnicos, sociales y de gestión.
	Contamos con cinco líderes en las diferentes zonas de producción, quienes apoyan aspectos técnicos, productivos y logísticos de comercialización.
¿Para quién trabaja la organización?	El motor de Frutymat son los asociados y sus familias. Además, trabajamos por el bienestar y crecimiento de la región.
¿Cuál es la razón de ser de la organización?	Representar a las familias moreras del corregimiento de La Magdalena.
¿Qué ofrecemos?	Ofrecemos mora de Castilla ( <i>Rubus glaucus</i> ) sin espinas, en estado fresco, cultivada con prácticas de producción limpia y respeto por los recursos naturales.

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la asociación.



## • 4.5.2. Acciones de fortalecimiento técnico

### 4.5.2.1. Costos de producción

Los costos de producción, en esencia, son los gastos necesarios para mantener un proyecto productivo. En este caso, las diferentes etapas del cultivo de mora: preparación del terreno, mantenimiento y sostenimiento del cultivo y fase productiva. Además, es necesario considerar los precios que se ofertan en el mercado durante los diferentes meses del año, debido a las variaciones en los volúmenes de producción en épocas de invierno y verano. Conocer esta información le permitirá a la asociación de productores planificar y tomar decisiones con respecto a los términos de negociación de su producto frente al aliado comercial y el mercado.

En relación con los costos de producción de la mora, se realizó un taller participativo con algunos productores de la asociación.<sup>4</sup> Para ello fueron consideradas actividades propias del cultivo, como la etapa de establecimiento y mantenimiento (primeros 18 meses), y la etapa productiva (a partir de los 18 meses). Posteriormente, se identificaron los insumos y las herramientas necesarias para su ejecución, y sus respectivos precios en el mercado local. Estos valores fueron digitalizados y consolidados, y a partir de ellos se pasó a calcular los costos de producción de una hectárea (ha), bajo un modelo de siembra convencional, con una densidad de 1000 plantas (ver tabla 12 y figuras 15 y 16).

Tanto en la etapa de establecimiento y mantenimiento como en la etapa productiva, los costos se dividieron en fijos y variables. Los primeros incorporaron información sobre el costo de oportunidad de la tierra y la depreciación de maquinaria, vehículos y equipos, mientras que los segundos abarcaron información alusiva a mano de obra, insumos, entre otros.

De acuerdo con el avalúo comercial de la zona, el alquiler mensual de una hectárea está entre los COP 30.000 y COP 50.000, y en el año es de aproximadamente COP 480.000. Los costos de mano de obra se calcularon a partir del valor de un jornal que, de acuerdo con los productores, se paga a COP 35.000. Cabe mencionar que los precios utilizados para llevar a cabo los cálculos pertinentes se tomaron de diferentes fuentes, algunos fueron suministrados de manera directa por los productores y extensionistas, y otros tomados del *Informe de insumos y factores de la producción agrícola*, del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (Sipsa), cuyos precios se encontraban actualizados en el momento de digitalizar la información recopilada para el taller.

**Tabla 12.** Costos de producción de mora en etapa productiva (a partir de los 18 meses) – 1 ha - Frutymat

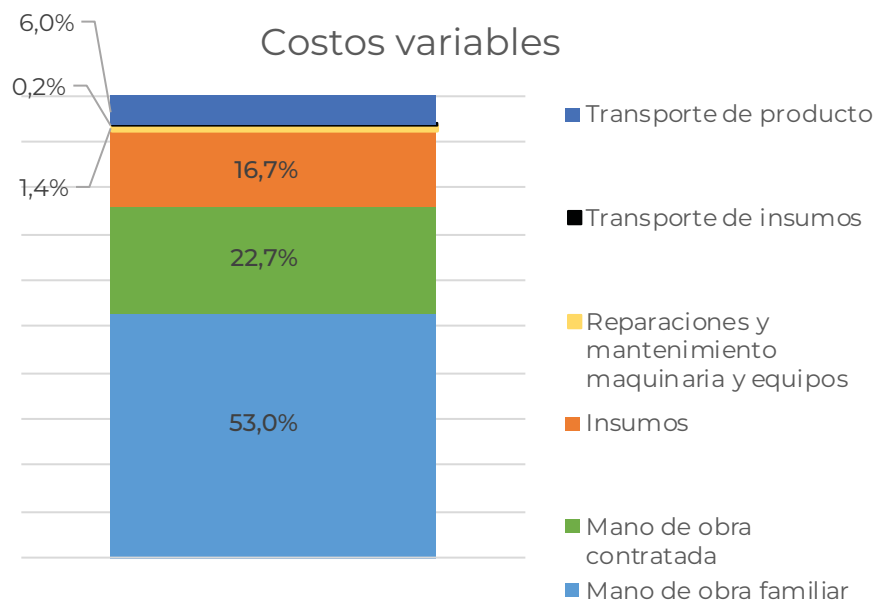
<b>Costos de producción anuales</b>	
<b>Costos variables:</b>	<b>Valor</b>
Mano de obra familiar	\$ 7.406.000
Mano de obra contratada	\$ 3.174.000
Insumos	\$ 2.332.385
Reparaciones y mantenimiento maquinaria y equipos	\$ 190.000
Intereses en capital operacional	\$ -
Transporte de insumos	\$ 33.979
Transporte de producto	\$ 840.000
Análisis de suelos y foliar	\$ -
Servicios	\$ -
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 13.976.364</b>

<sup>4</sup> Se adjunta un archivo en Excel que amplia información y detalla las cifras y los cálculos de los costos de producción (ver tabla 12 y anexos).



<b>Costos fijos:</b>	
Contribución a costos de establecimiento y sostenimiento	\$ 1.098.898
Depreciación maquinaria y equipos	\$ 366.817
Depreciación edificios	\$ -
Reparación y mantenimiento edificios	\$ -
Intereses en maquinaria y equipos	\$ -
Costos de la tierra	\$ 480.000
Asistencia técnica	\$ -
Servicios públicos	\$ -
Otros servicios	\$ -
Impuestos	\$ -
Costos administrativos	\$ -
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 1.945.715</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$ 15.922.079</b>

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la asociación.



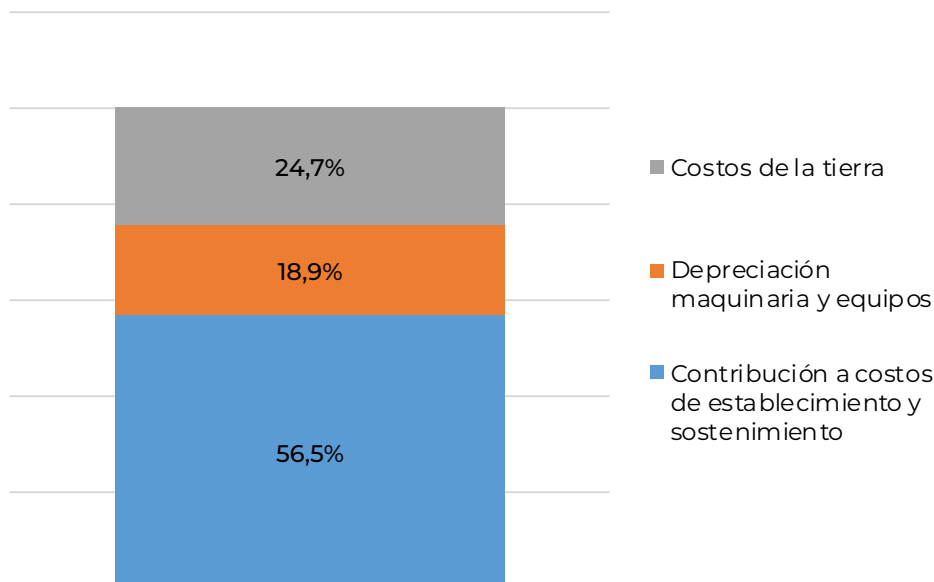
**Figura 15.** Peso porcentual de rubros en costos variables de producción de mora

Fuente: elaboración propia.





## Costos fijos



**Figura 16.** Peso porcentual de rubros en costos fijos de producción de mora

Fuente: elaboración propia.

### *Etapa 1 (primeros 18 meses del cultivo):*

Se incorporó el costo de las actividades de limpia del terreno, trazado y ahoyado, abonado, compra y siembra de plántulas, plateo, tutorado y amarrado, limpia de calles y fumigado. Los costos fijos calculados en esta etapa fueron de COP 1.220.726; los costos variables se calcularon en COP 11.966.050. En total, los costos en los que se incurre en esta etapa son alrededor de COP 13.186.776.

### *Etapa 2 (a partir de los 18 meses):*

En esta se contemplan los costos en los que incurre el productor al llevar a cabo actividades como cosechar, abonar, podar, fertilizar, fumigar, limpiar calles, platear y realizar el mantenimiento del tutorado.

Los costos fijos calculados en esta etapa corresponden a COP 1.657.878. Con respecto a los costos variables, se encontró que la mano de obra (COP 10.580.000) corresponde al mayor rubro del total de este tipo de costos. Se trabajó bajo la premisa de que alrededor del 30 % de la mano de obra es contratada y el excedente es familiar. El segundo mayor rubro corresponde a los insumos, los cuales equivalen a COP 2.332.385.

El costo del transporte es un rubro considerablemente alto y refleja la precaria infraestructura vial y la falta de mantenimiento de las vías que conectan las fincas con los municipios aledaños y los centros de acopio. El total de los costos variables en la etapa productiva del cultivo fue de COP 13.976.364 y el costo total anual del cultivo en su etapa productiva fue de aproximadamente COP 15.922.079. De acuerdo con el análisis de la información alusiva a los rendimientos promedio del cultivo de los asociados a Frutymat y a los precios del kilogramo de mora a los que la asociación compró el producto durante el año (junio 2018/junio 2019), en el ejercicio del cálculo de los costos se trabajó con un precio de COP 1503/kg y rendimientos de 15.000 kg/ha/año. De lo anterior se deduce que los ingresos anuales de un productor, por hectárea de mora, son cercanos a los COP 22.542.000, dejando un margen operacional (ingresos menos costos variables) de COP 8.565.636. De esta manera, el ingreso total anual de un productor (ingresos netos + costo de la tierra + mano de obra familiar) puede estar cercano a los COP 14.505.921, y para generar al menos dos salarios mínimos mensuales (COP 1.700.000) requiere de 1,41ha del cultivo.

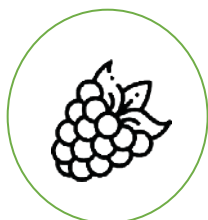


#### 4.5.2.2. Protocolo de manejo poscosecha en mora

La realización de un adecuado protocolo de manejo poscosecha contribuye a alargar la vida útil de la fruta y a conservar su calidad inicial y sus características. Por ello, en una jornada de trabajo se revisó en conjunto con los productores de la asociación la norma técnica colombiana NTC 4106 Frutas frescas - mora de Castilla. De la misma manera, se hizo una revisión de la ficha que contiene las especificaciones para la compra de la fruta del aliado comercial. Finalmente, se socializó con los integrantes de Frutymat el protocolo de control de calidad y medición de grados Brix de la fruta, elaborado por Asohofrucol (ver figura 17).



**Norma NTC 4106:** establece las especificaciones que debe cumplir la mora de Castilla (*Rubus glaucus*) destinada al consumo en fresco o como materia prima para el procesamiento.



**Ficha de Nutrium S.A.S. con especificaciones para compra de fruta:** contiene las especificaciones relacionadas con la calidad de la fruta, como el grado de maduración, aspecto sensorial, tabla de color y uso de plaguicidas permitidos.



**Protocolo de control de calidad y medición de grados Brix:** guía para la utilización del refractómetro para la medición de grados Brix en campo, instrumento necesario para el seguimiento de la calidad de la fruta.

**Figura 17.** Temáticas del taller de protocolo para el manejo poscosecha en mora

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la asociación y la empresa.

Esta jornada fue beneficiosa para la mayoría de los agricultores, porque permitió recordar algunos conceptos técnicos y sensibilizar a los productores sobre la importancia de realizar todas las prácticas de manejo poscosecha. Algunos agricultores reconocieron realizarlas de forma eficiente, sin embargo, en este último año la asociación ha recibido dos observaciones por parte del supervisor de compras agrícolas de Nutrium S.A.S., mencionando algunas problemáticas que afectan el proceso industrial de la fruta, como la presencia de ramas, hongos y larvas.

#### • 4.5.3. Acciones de fortalecimiento comercial

##### 4.5.3.1. Imagotipo corporativo

Con el propósito de rediseñar el imagotipo corporativo de Frutymat, se trabajaron diversas propuestas. En este ejercicio se planteó conservar la esencia del imagotipo antiguo, pero adicionar nuevos elementos para obtener un diseño moderno y profesional (ver figura 18).



**Figura 18.** Izquierda: Imagotipo antiguo Frutymat. Derecha: Imagotipo nuevo Frutymat

Fuente: elaborado en conjunto con la asociación.

Para esta nueva propuesta, los asociados mencionaron varios elementos que les gustaría transmitir, algunos de ellos son:

- El amor por el campo
- El trabajo en familia
- La unión entre los productores
- El amor por la mora
- El liderazgo de la mujer
- El amor por los recursos naturales
- La dedicación y esfuerzo (manos unidas de productores)

La mayoría coincidieron en que el símbolo gráfico que debía identificar a Frutymat es la fruta de mora, para su reconocimiento y diferenciación. Entre las múltiples propuestas se mencionó que el símbolo estuviera acompañado del nombre de la asociación (imagotipo), cuyas letras podían tener una degradación de colores (escala de vino tintos). Otra sugerencia fue poner un relleno a las letras similar a la textura de las drupillas de la fruta. Por último, se propuso agregar flores de la especie *Rubus glaucus*.

#### 4.6. Evaluación de cambios en el modelo empresarial

La construcción del plan de mejora contó con el respaldo de la aplicación de las diferentes herramientas de la metodología LINK, con las cuales se acompañó el desarrollo y logro de algunos objetivos priorizados durante este año. A lo largo del camino recorrido de la relación entre Frutymat y Nutrium S.A.S. se observan avances significativos en diferentes componentes.

##### • 4.6.1. Desde el componente administrativo y organizacional

Brindar acompañamiento a la organización Frutymat respecto a su planeación estratégica (valores organizacionales, misión y visión) permitió el re-direccionamiento de los objetivos estratégicos y de las metas de la organización. Como ejemplo de esto, los productores decidieron visualizar potenciales clientes nuevos de tal modo que pudieran, a través de una nueva *propuesta de valor* en su *modelo de negocio*, ampliar su mercado.

En el mismo sentido, el replanteamiento de la visión permitió incluir aspectos como la conservación de los recursos naturales y, por ende, la protección de la biodiversidad del territorio en el que habitan. Esta revisión implica el mejoramiento de la *propuesta de valor* de Frutymat hacia sus aliados clave y representa un diferencial ante otras organizaciones de base del sector frutícola en el Valle del Cauca.



#### • 4.6.2. Desde el componente técnico

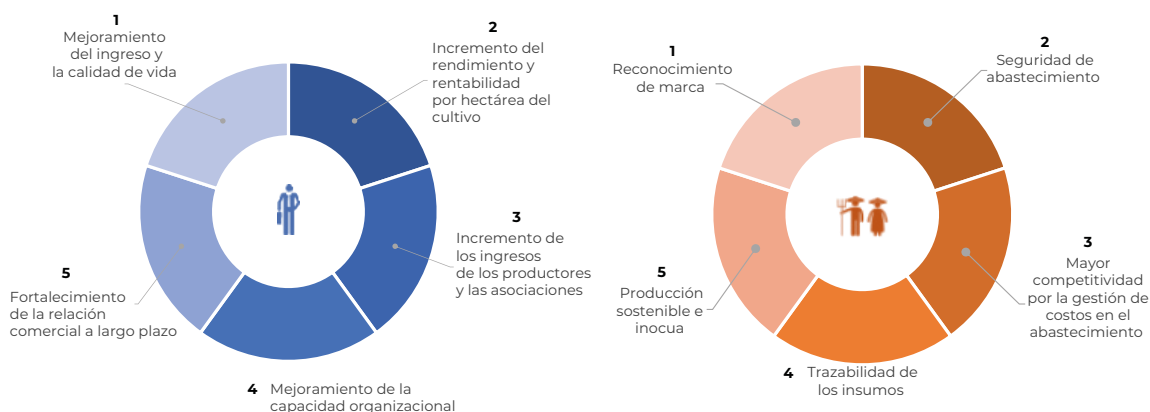
Con el apoyo brindado a la organización Frutymat durante la revisión de los costos de producción de mora de Castilla, a partir de las diversas inversiones requeridas en las etapas de establecimiento, mantenimiento y producción, fue posible identificar la distribución porcentual de los rubros de mano de obra, insumos, maquinaria y equipo, transporte, servicios, entre otros. Del mismo modo, el ejercicio permitió reconocer el área frutícola mínima rentable (AFMR), definida como el área de cosecha necesaria para generar dos salarios mínimos, que, para este caso, es 1.6 ha. A partir de esta reflexión, se considera que la actividad impactó sobre los módulos denominados como *fuentes de ingresos y estructura de costos* del modelo de negocio de Frutymat. Asimismo, el *principio de inclusión* fortalecido fue el designado como *vínculos con el mercado*, puesto que el conocimiento de los costos de producción se convierte en un soporte útil para las futuras negociaciones de la fruta.

En este mismo componente, de la mano de Asohofrucol y del aliado comercial, se fortaleció el área de poscosecha, a través de la socialización con todos los productores de los protocolos técnicos necesarios para mantener la calidad e inocuidad de la fruta. Esta acción ejerce un impacto positivo en la *propuesta de valor*, pues satisface las necesidades del cliente. Además, dado que los productores han cambiado sus prácticas con la asesoría de Nutrium S.A.S., el CIAT y Asohofrucol para dar respuesta a los protocolos, los principios de inclusión que se vieron mejorados fueron los de *innovación incluyente y colaboración entre actores*.

#### • 4.6.3. Desde el componente comercial

Mediante la implementación de la metodología LINK, el equipo de trabajo del CIAT facilitó espacios de interrelación que permitieron mejorar el vínculo comercial entre Nutrium S.A.S. y Frutymat, fortaleciendo el principio de *colaboración entre actores*.

En 2018, la empresa compradora realizó un diagnóstico social y organizacional a la asociación, y tras su buen resultado, decidió que para 2019 esta debía ser parte del programa Hit Social de la Fundación Postobón, el cual tiene como objetivo generar relaciones inclusivas en su cadena de abastecimiento de fruta. Entre sus principales elementos de *inclusión* se encuentra el valor compartido, además el fortalecimiento organizacional y el liderazgo para el manejo adecuado de las funciones internas de la asociación y su sostenibilidad. Así entonces, con la llegada del programa, Nutrium S.A.S. y la Fundación Postobón contribuyeron al desempeño del agronegocio y sellaron el punto de partida formal de la relación comercial a través de cinco componentes (ver figura 19).



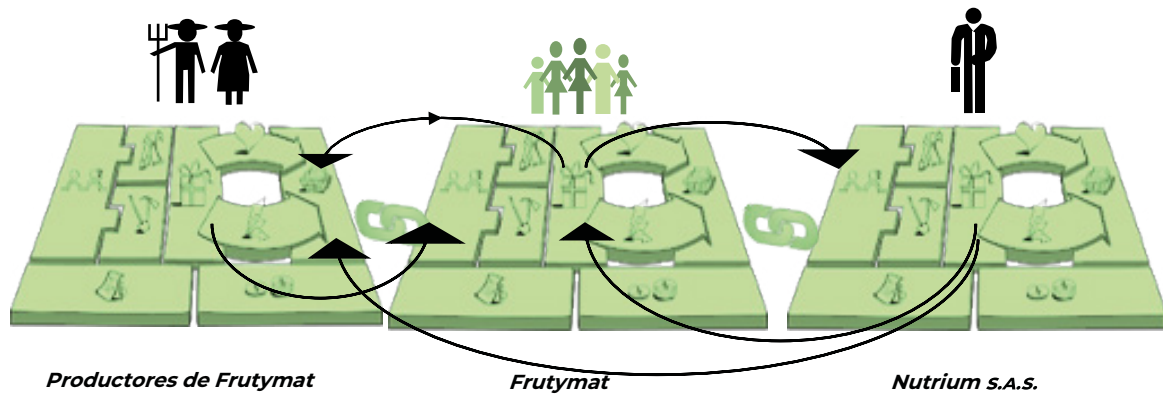
**Figura 19.** Relación gana-gana entre Nutrium S.A.S. y Frutymat

Fuente: Adaptado de Programa Hit Social-Fundación Postobón (2019).



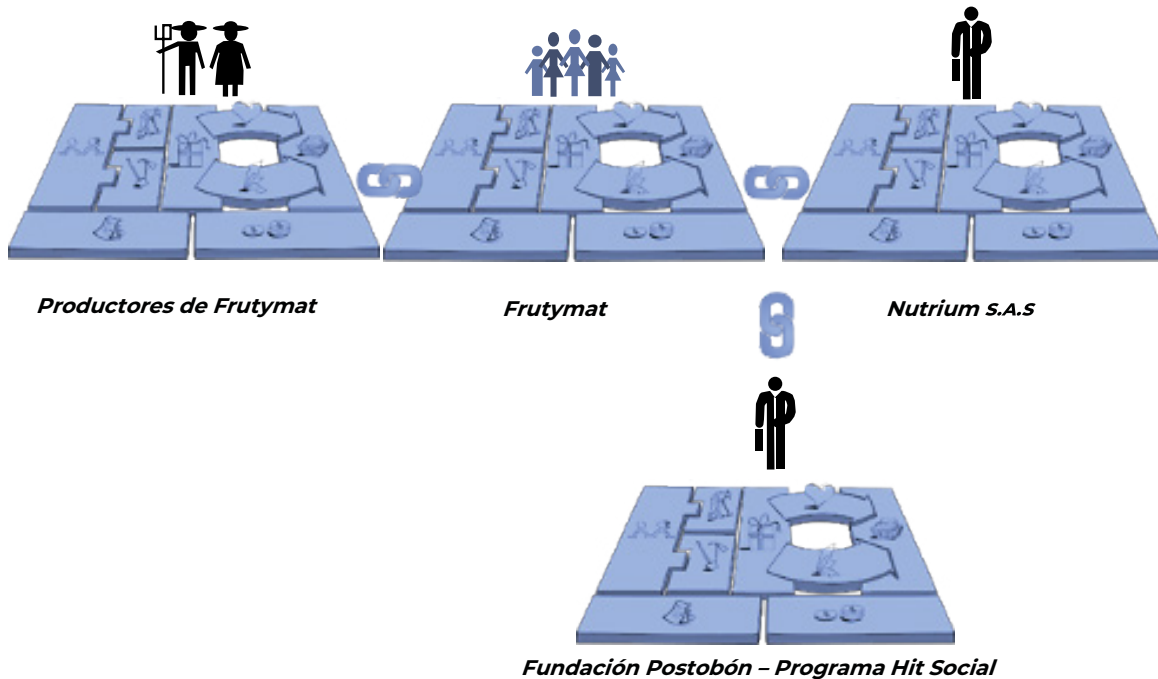
Con el propósito de aportar al proceso enunciado, el CIAT lideró un ejercicio participativo para la identificación de brechas en la relación comercial. Una de las problemáticas atendida de forma prioritaria fue el establecimiento de una agenda formal para reuniones de seguimiento, lo que responde al principio de inclusión que hace referencia a la *medición de resultados*. El equipo de CIAT, como facilitador de la relación, señaló que era de suma importancia priorizar esta variable, por lo que se logró que se programaran dos reuniones formales al año para atender temas relacionados con la negociación del precio de la fruta, así como aspectos técnicos que pudieran afectar la calidad de la mora.

En las plantillas se aprecia una comparación visual del modelo de negocio antiguo y el actual (ver figuras 20 y 21), en ellas se puede identificar que los modelos de negocios, en los últimos seis meses, han cambiado de manera significativa tras la llegada de este nuevo actor, especialmente en el componente comercial y de inclusión.



**Figura 20.** Modelo de negocio antiguo entre Frutymat y Nutrium S.A.S.

Fuente: elaboración propia.



**Figura 21.** Modelo de negocio actual entre Frutymat y Nutrium S.A.S., fortalecido desde la intervención del programa Hit Social de la Fundación Postobón

Fuente: elaboración propia.



Con la vinculación al programa Hit Social de la Fundación Postobón, Frutymat consiguió obtener múltiples beneficios, entre ellos:

1. Un precio fijo por la venta de la fruta: lo cual es uno de los aspectos más importantes para la asociación. Esta condición podrá ser discutida cada año por las partes. El incremento dependerá de la calidad de la fruta y del precio en el mercado. Para el 2020, Nutrium S.A.S. proyecta estandarizar el precio por kg pagado a las asociaciones pertenecientes al programa.
2. Incentivos: este aspecto está siendo estudiado por el departamento de Sostenibilidad de la empresa. Los incentivos podrían ser otorgados a las asociaciones que demuestren un incremento en las variables de calidad, como por ejemplo los grados Brix de la fruta.
3. Acompañamiento técnico: para evitar duplicar esfuerzos, Asohofrucol continuará prestando el servicio. Al respecto, la asociación propuso que el rubro que destina Nutrium S.A.S. a este beneficio se cambie por otro.
4. Acompañamiento organizacional y personal: el programa ofrece un profesional que se encarga de trabajar con la comunidad y fortalecer temas relacionados con visión empresarial, gobernanza, patrimonio, desarrollo humano y comunitario.
5. Inversión en proyectos enfocados al mejoramiento de la productividad.
6. Desarrollo de estrategias de adaptación al cambio climático.

De lo anterior es posible concluir que el modelo de negocios de Frutymat fue impactado en los módulos de *fuentes de ingresos, propuesta de valor, actividades clave y relaciones con los clientes*.

Sumado a lo descrito, un elemento que se trabajó con los productores de mora de Frutymat fue el rediseño de su imago tipo corporativo. Este elemento de comunicación visual facilita el *relacionamiento con los clientes*, ya que a través de este símbolo la organización transmite algunos aspectos inmersos en su propuesta de valor e identidad social, por ejemplo, la protección de los recursos naturales y la producción de una mora limpia.

## 5. CONCLUSIONES

El relacionamiento entre Frutymat y Nutrium S.A.S. surgió en 2015. Cuatro años después se sumó como elemento clave en este acuerdo comercial el programa Hit Social de la Fundación Postobón, creado desde hace más de 20 años con el fin de vincular como proveedores a los pequeños agricultores organizados y fomentar en ellos el desarrollo, la inclusión, la equidad y la productividad del campo. Así, acordaron a inicios de 2019 que la asociación Frutymat sería beneficiaria del programa; el CIAT pudo ser testigo y facilitador de este proceso.

Después de la implementación de la metodología LINK y sus herramientas en este caso de estudio, se obtuvo un plan de desempeño en el que la organización pudo replantear e identificar sus objetivos y estrategias por componente. Cada una de estas estrategias plantea acciones encaminadas a mejorar el rendimiento, fortalecer la organización y responder a compromisos comerciales a largo plazo.

Respecto a las brechas identificadas y las oportunidades de mejora, contenidas tanto en el plan de desempeño de Frutymat como en el plan de inclusión entre esta organización y Nutrium S.A.S., se resaltan las siguientes conclusiones:

### **Acuerdo comercial Frutymat - Nutrium S.A.S.**

- El nivel de conocimiento y confianza entre ambos actores en el momento de iniciar la negociación era fuerte. Estas condiciones fueron determinantes para la formalización del acuerdo. La comunicación fue otro factor importante para madurar la relación, los constantes diálogos le permitieron a la organización ir conociendo de cerca las necesidades del comprador y realizar adecuaciones técnicas, logísticas y administrativas para responder a dicha demanda.



Por su parte, Nutrium S.A.S. instruyó y realizó recomendaciones a los productores sobre los requisitos técnicos que debía cumplir la fruta, en este punto la empresa fue flexible ya que era consciente de que varios aspectos, como los técnicos y las prácticas en el manejo del cultivo, requerían tiempo para ser implementados.

- Otra variable importante para formalizar el negocio con Nutrium S.A.S. fueron las malas experiencias vividas anteriormente con los intermediarios. En ese escenario las pérdidas económicas fueron altas y repetitivas, ya que la inestabilidad en el precio era muy común. En época de escases de la mora, los intermediarios llegaban directamente a los predios de los productores para ofrecerles un precio por encima del mercado nacional, por lo que la mayoría de los productores tomaban la decisión de vender sus cosechas al mejor postor, sin embargo, la situación cambiaba en época de sobreoferta, aquí los intermediarios fijaban precios de compra que muchas veces ni siquiera alcanzaban a cubrir los costos de producción. Esta situación hizo que Frutymat se comprometiera a comercializar en conjunto y a entregar el 100 % de su producción a la empresa Nutrium S.A.S. Desde aquel momento, la asociación manifiesta sentir más seguridad, porque tienen una garantía y estabilidad en el precio de compra de la fruta. Además, esta relación les permite contar con solvencia económica para mejorar los procesos productivos en campo y la calidad de vida de las familias de los productores asociados.
- A partir de la llegada del programa Hit Social de la Fundación Postobón, la asociación ha podido fortalecer aspectos socio-empresariales y capacidades de gestión, participación y proyección organizacional. El programa tiene como uno de sus objetivos clave acompañar y consolidar a Frutymat como una organización altamente empoderada con liderazgo interno, capaz de transmitir y ofrecer buenos resultados a los asociados, además de contar con capacidad para gestionar y ejecutar planes y proyectos sostenibles.
- Aunque el acuerdo comercial se haya formalizado entre las partes y exista una mayor garantía para los productores en la comercialización de la fruta, existen otros factores que pueden afectar el relacionamiento entre Frutymat y Nutrium S.A.S., conectados especialmente con el cambio de las condiciones climáticas. Respecto a esto, el plan de inclusión recomienda la formulación de propuestas de innovación social, espacio en el que cabe el planteamiento de estrategias conjuntas para enfrentar fenómenos severos como sequías, invierno e inundaciones.
- En la actualidad, la relación entre Frutymat y Nutrium S.A.S. está rodeada de actores articulados con la academia y centros de investigación, lo que ha facilitado la ejecución de proyectos. Un ejemplo de ello es la construcción del vivero liderado por la UNAL, el cual cuenta además con una cámara de germinación donada por el CIAT. Adicionalmente, este proyecto será asociado a la Escuela de Campo de Agricultores (ECA), apoyada por Asohofrucol. El objetivo en común de estas instituciones y del aliado comercial es que la organización se apropie y haga uso de tecnologías que permitan mejorar los procesos productivos en campo, y a su vez vincular a las nuevas generaciones a este proceso.
- Los resultados de la evaluación de los seis principios para modelos de negocios incluyentes indican que existe una relación sólida, sin embargo, se debe trabajar en fortalecer algunos elementos del principio cuatro, relacionado con el acceso equitativo a servicios. Frutymat considera que el aliado comercial puede ampliar esfuerzos y contribuir a mejorar el acceso a servicios de transporte adecuado para movilizar la fruta. Nutrium S.A.S. reconoce este componente y coincide en que la empresa puede apoyar en la gestión de proyectos de desarrollo ante entidades para solucionar esta brecha.
- Finalmente, otro principio para fortalecer en esta relación es el de innovación inclusiva. Aunque Frutymat considera que este es atendido al 100 %, la percepción de Nutrium S.A.S. es diferente, considerando que la empresa cuenta con la capacidad financiera y técnica, y con aliados, para apoyar y gestionar el desarrollo de innovaciones que fortalezcan aún más este principio.



## Frutymat

- Para lograr que la asociación Frutymat ingrese a un mercado global se requiere el cumplimiento y mejora del actual acuerdo comercial con la empresa Nutrium S.A.S., a la que le interesa colaborar en el alcance de los objetivos propuestos en el *plan de desempeño* incluido en este documento. Los productores de la organización están comprometidos con trabajar en una producción más limpia y una línea orgánica para un mercado especializado, por lo cual algunos han iniciado acciones para obtener la certificación BPA, labor que ha requerido de tiempo e inversión de recursos, obtenidos de su propio trabajo. Este esfuerzo se suma a los ajustes de aspectos técnicos que la asociación realiza para mejorar los requerimientos del aliado comercial, los cuales están transformándose de acuerdo con las necesidades de los consumidores finales, quienes cada vez más exigen la certificación de sellos de calidad y conservación de los recursos naturales. En este sentido, Frutymat incluyó dentro de su planeación estratégica elementos como la transición de la producción convencional a una sostenible.
- La mayor parte de la mora se comercializa en fresco y es consumida principalmente por los hogares colombianos, solo el 10 % es transformada por la agroindustria para la preparación de pulpas y jugos. En el año 2013, se exportó fruta desde Colombia por un valor aproximado de USD 91.226, los principales destinos fueron Estados Unidos y España (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). Este escenario representa una ventana de oportunidad para ampliar el mercado en el exterior, en el que la mayoría de consumidores son población latina. Por esta razón, los productores de mora de Frutymat y el país deben avanzar en la obtención de certificaciones de faciliten este proceso.
- La calidad inicial de campo e inocuidad de la fruta son condiciones que se ven afectadas por factores externos como la radiación solar, la lluvia y la humedad. Para conservar los atributos y propiedades de la mora se requiere priorizar un centro de acopio acondicionado. Para ello la organización y su aliado comercial deben trabajar de la mano en la gestión de recursos de apalancamiento o proyectos de desarrollo.
- La rentabilidad para los productores de mora de Frutymat se ve amenazada por el incremento en los costos de los insumos requeridos para la producción de la fruta. Por este motivo, el plan de desempeño propone crear un fondo y un almacén de insumos que permita consolidar las compras por parte de los productores asociados, con el propósito de obtener mejores precios, condiciones de pago y servicios especiales por las empresas proveedoras.
- El impacto económico y social que ha generado el crecimiento de Frutymat en la región ha motivado a más productores a vincularse a la asociación. Por tal motivo, se requiere continuar con el fortalecimiento y/o formación en gestión empresarial para alcanzar niveles de eficiencia en el uso de los recursos, facilitar la coordinación de las actividades y la eficacia en el logro sostenible de sus objetivos.
- Frutymat reconoce que la estructuración y desarrollo del plan estratégico es una herramienta que guía y facilita la toma de decisiones y el logro de resultados. Las decisiones y acciones reflejadas en el plan surgieron de los problemas actuales en función de su importancia e impacto en la organización. Finalmente, se recomienda una actualización anual de la herramienta, considerando los continuos cambios y dinámicas provenientes del entorno y las necesidades de la misma organización.

## GLOSARIO

**Cadena de valor:** corresponde a una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final (Lundy *et al.*, 2014).

Las organizaciones de la cadena se encuentran interrelacionadas por una serie de transacciones de negocios en las que el producto pasa desde la producción primaria hasta el consumidor final a través de una serie de eslabones (Springer-Heinze, 2007).





**Cuello de botella:** se refiere a los puntos críticos, problemas o restricciones que limitan o dificultan la operatividad eficiente de un proceso o sistema, lo cual afecta la competitividad o condiciona la capacidad en una o varias de las operaciones, etapas o eslabones que lo componen.

**Ciclo de prototipo:** “Proceso de aprendizaje interactivo que permite mejorar continuamente el modelo de negocio y probarlo en el cambio” (Lundy *et al.*, 2014 p. 19).

**Modelo de negocio:** es la estrategia que, descrita en nueve módulos, plantea las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y captura valor. Esta descripción abarca las cuatro principales áreas de un negocio –clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica– y refleja la lógica de generación de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

**Negocios inclusivos - NI:** “Relaciones comerciales entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores, en las que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental para mantener a largo plazo una interdependencia rentable” (Lundy *et al.*, 2014 p. 10).

En el mismo sentido, “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, 2018, párr.2).

**Planeación estratégica - PE:** es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009, p.5).

**Propuesta de valor:** “Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.22).

## REFERENCIAS

- Armijo, A. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estragica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragica.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual mora*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14319/Mora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes). (2018). *Negocios inclusivos, iniciativa empresarial de impacto*. <http://www.comunicacionsostenible.co/site/negocios-inclusivos-iniciativa-empresarial-de-impacto-2/>
- CIAT (2015). *Alianzas públicas privadas: el caso del proyecto para alianzas productivas en Colombia*. Santiago de Cali: Centro Internacional de Agricultural Tropical (CIAT).
- CIAT (2021). *Brechas tecnológicas de la cadena productiva de la piña del Valle del Cauca y descripción del estado del arte*. Bogotá: Editorial Unal.
- Conpes (2009). *Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento* [Documento Conpes 3616]. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3616.pdf>
- DANE (2018). Sistema de información de precios Sipsa. <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/sipsa#precios-mayoristas>
- DNP (2015, agosto 25). *Lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia “Rutas para la asociatividad rural”* [Documentos de política]. <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Rutas-para-la-asociatividad-rural-en-Colombia.aspx>
- Gaitán, O. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/content/download/2756/35466/version/1/file/Gu%C3%A- Da+Pr%C3%A1ctica+de+las+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+y+del+Sector+Solidario.pdf>



- Hurtado Bermúdez, J.J., Lundy, M., Melo, J., de León, Z., Paul, L., Zapata, J., Navarro, M., Mercado, P., Muñoz, A. (2018). *¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? Análisis de tres casos en América Latina*. En: Ordinola, M.; Horton, D. (eds.). SEPIA XVII, Mesa Temática: Experiencias latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas. Cajamarca (Perú). 29-31 Ago. 2017. Lima (Perú). Centro Internacional de la Papa. ISBN 978-92-9060-489-1. pp. 75-96.
- Lundy, M. et al. (2014). *Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Cali: CIAT. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49607>
- MADR (2018). Coseche, Venta a la Fija. <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/Coseche-venda-a-la-fija.aspx>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. Centro de libro PAPE.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, enero-febrero. <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Postobón (2018). Programa gerenciamiento Hit Social Postobón. Metodología Portafolio Verde.

## ANEXOS

**Tabla 13.** Convenciones de mapeo de actores

Figura y color	Actor referente
	Productores asociados
	Organización de productores
	Aliado comercial
	Oferta de insumos y material vegetal
	Actor indirecto
	Flujo del producto
	Relación de apoyo

Fuente: adaptado de CIAT (2015).

**Tabla 14.** Contenido de los costos de producción (anexo externo)

Nombre del documento	Contenido
Costos_producción_mora_Frutymat*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubros y costos de producción.</li> <li>• Costos etapa 1.</li> <li>• Costos etapa 2.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

\*Este documento se presenta aparte debido a la cantidad de información que contiene y por ser un archivo en Excel que se conforma de varias hojas de cálculo.

**MODELO EMPRESARIAL DE  
COMPETITIVIDAD E INCLUSIÓN  
DE PRODUCTORES DE MORA  
(*RUBUS GLAUCUS*) DE PEQUEÑA  
ESCALA EN EL VALLE DEL CAUCA**

Hace parte del Proyecto  
Incremento de la competitividad  
sostenible en la agricultura de  
ladera en todo el departamento,  
Valle del Cauca, occidente

Se editó y diagramó en la Editorial  
Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron  
caracteres Chaparral Pro

Formato de 21,5 x 28 centímetros.

Se publicó en agosto de 2021  
Bogotá, D. C., Colombia.





Este proyecto es financiado por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías del Departamento Nacional de Planeación y tiene como objetivo beneficiar a 15.000 personas en el Valle del Cauca. Está orientado a incrementar la competitividad sostenible en la agricultura de ladera del Valle del Cauca, mediante procesos de investigación y desarrollo en los diferentes eslabones de la cadena productiva, que va desde la etapa inicial del cultivo hasta la etapa agroindustrial de los tres frutales seleccionados: piña MD-2, aguacate Hass y mora de Castilla.

ISBN: 978-958-794-586-7



9 789587 945867