

Cartilla de 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 la Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios (Frutymat)

Miryan Janeth García
Lizette Díaz Ramírez
Jhon Jairo Hurtado
Matthias Jäger



Financian



Apoyan



Organiza



Cartilla de 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 la Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios (Frutymat)

Miryan Janeth García
Lizette Díaz Ramírez
Jhon Jairo Hurtado
Matthias Jäger

Financian



Apoyan



Organiza



© 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, marzo del 2022
Bogotá, D. C., Colombia

ISBN impreso: 978-958-794-749-6

ISBN digital: 978-958-794-750-2

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

Coordinación editorial
Angélica María Olaya Murillo

Corrección de estilo
Hernán Rojas Rodríguez

Diseño de la colección y diagramación
Juan Carlos Villamil Navarro

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 2 445 00 00
Punto focal: Jhon Jairo Hurtado
Correo electrónico: j.hurtado@cgiar.org
Página web: www.ciat.cgiar.org

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. La mención de algunos productos comerciales en esta publicación no constituye compromiso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, con ellos ni tampoco con otros que se excluyan.

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

Contenido

Introducción.....	5
Descripción del estudio de caso.....	9
Mapeo de la cadena de valor	10
Actores y relaciones	10
El modelo de negocio	12
Modelo de negocio de Frutymat hacia Nutrium ...	12
Modelo de negocio de Frutymat hacia los productores.....	17
Modelo de negocios de los productores hacia Frutymat.....	18

Modelo de negocios de Nutrium hacia Frutymat..	20
Principios de inclusión en la relación comercial	24
Ciclo del prototipo	30
Implementación de acciones de mejoramiento	36
Acciones para el fortalecimiento administrativo y organizacional	36
Acciones de fortalecimiento técnico	36
Acciones de fortalecimiento comercial	38
Evaluación de cambios en el modelo empresarial	38
Conclusiones.....	40
Referencias	41



Introducción

Iniciativas empresariales que facilitan la vinculación de productores de pequeña escala a los mercados han surgido para contribuir a disminuir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus familias. El modelo inclusivo de negocios —privilegiado por estas iniciativas— concentra proyectos productivos y fomenta el emprendimiento rural. Este se fundamenta en la generación de valor compartido entre la empresa ancla y los agricultores, y en un entorno favorable que, desde las políticas públicas y el accionar de los entes cooperantes, contribuya a que los negocios prosperen.

Es importante enunciar que este es un resumen del documento original que 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, sede Palmira, y financiado por el Sistema General de Regalías —entre el 2017 y el 2019—. Dentro de este, el Ciat asumió el compromiso de analizar modelos empresariales en 3 cadenas productivas del subsector frutícola para proponer estrategias viables de generación de valor compartido, sustentadas en la inclusión social de productores de pequeña escala del Valle del Cauca. Además de la organización de productores de mora Frutymat y la agroindustria Nutrium SAS, los resultados aquí presentados se lograron gracias la participación de la

Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira, a través del apoyo brindado por los jóvenes investigadores adscritos al proyecto enunciado.


Un primer objetivo de este documento es desarrollar alternativas de organización eficientes, en la etapa de distribución, que faciliten la participación de Frutymat en el mercado Nacional, basándose en un adecuado modelo empresarial y proponiendo estrategias de mejoramiento que fundamenten la relación comercial entre la organización de pequeños productores de mora Frutymat y la empresa Nutrium SAS. Un segundo objetivo es establecer las bases para el desarrollo de una relación

comercial estratégica, competitiva y de largo plazo, fundamentada en principios de inclusión.

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 integración social.

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"> • 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. • 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.

Herramienta	Descripción
<p>Modelo de negocios</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta herramienta, sustentada en el modelo Canvas (de <i>Alex Osterwalder</i>), sintetiza el negocio en un esquema de fácil lectura e interpretación, por lo que es útil para entender el funcionamiento de una organización y para evaluar la viabilidad de su modelo operativo y comercial. • 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.
<p>Principios para modelos de negocios incluyentes</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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 y los métodos del establecimiento del precio, entre otros.
<p>Ciclo del prototipo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde al diseño participativo de un plan de mejoramiento que busca optimizar los modelos de negocio en términos de inclusión, competitividad y sostenibilidad. • Durante esta fase, se proponen indicadores para medir los progresos de la relación comercial y se plantean tareas que deben ser ejecutadas por ambas partes con el fin de avanzar en el abordaje del plan de trabajo. • Además de la implementación de acciones de mejora, las partes deben realizar procesos continuos de seguimiento y evaluación de la relación comercial y del plan de mejoramiento con el fin de plantear nuevas estrategias, en caso de ser necesario.

Fuente: elaboración de Ciat con base en Lundy *et al.* (2019).

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. Estas 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. Los pequeños productores de mora en el Valle del Cauca se encuentran agrupados, principalmente, en organizaciones productoras de base. Así mismo, es usual que las organizaciones con un gran número de integrantes gestionen 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 del producto por parte de la mayoría de las asociaciones de productores de mora del Valle del Cauca, no es frecuente que la venta de la fruta se realice a través de la organización. Los principales aliados comerciales están ubicados en el departamento, y son empresas transformadoras de pulpa de fruta con las que a través del tiempo se han logrado establecer pagos puntuales y precios constantes de comercialización durante todo el año. Por el contrario, las organizaciones que no han podido fijar acuerdos comerciales con mercados formales 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.

A partir 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 han permitido obtener poder de negociación, lo que disminuye el riesgo de pérdida en sus cosechas.

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, y el 23% de sus integrantes son mujeres. Antes, y hasta inicios del 2015, los productores comercializaban un porcentaje de la fruta a través de intermediarios y otro era vendido a la empresa de agroindustria Nutrium SAS 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 el 2018 se consolidó la relación comercial con Nutrium SAS, la principal empresa compradora y transformadora de mora fresca en el Valle.

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 se convirtió, para Nutrium SAS y para la empresa Postobón, en una asociación con potencial para hacer parte del programa Hit Social, que funciona desde 1997 y fue reestructurado en el 2018. El objetivo principal de este programa es desarrollar organizaciones independientes con alto grado de madurez que, a su vez, faciliten la relación

comercial y generen beneficios a sus asociados. Como parte de su reestructuración se plantearon objetivos técnicos, organizacionales, sociales y comerciales.

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.

Actores y relaciones

El primer eslabón de la cadena de valor de la mora en el Valle del Cauca se relaciona con la *proveeduría de insumos y material vegetal*, en este se encuentran principalmente los proveedores de los

agroquímicos y de herramientas que son necesarios para la producción del cultivo de la mora, la mayoría están ubicados en el corregimiento de Costa Rica, 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 800 COP 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. 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.

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. Otra

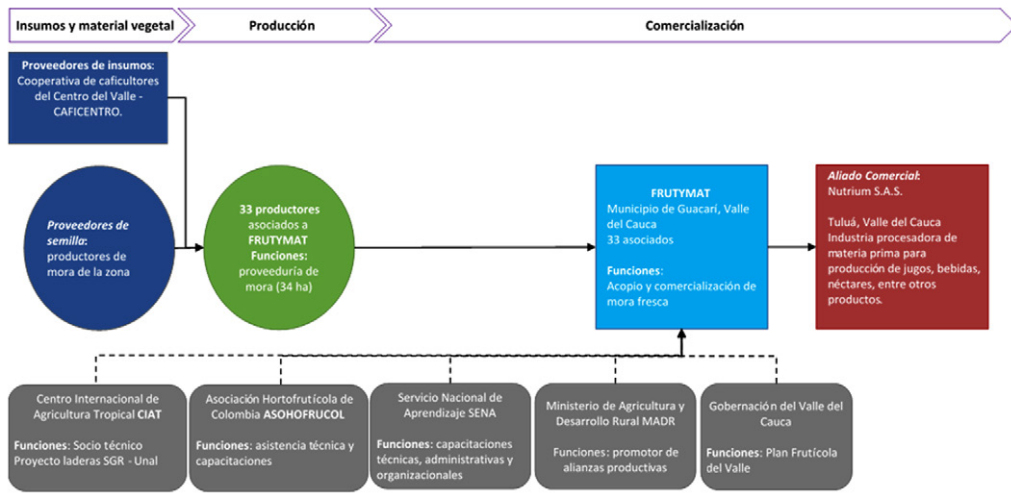


Figura 1. Mapeo cadena de valor Frutymat
Fuente: Ciat (2019).

actividad relevante en esta etapa es el acopio de la fruta, para lo cual existen 3 puntos provisionales. La mora es empacada en canecas plásticas con capacidades de 53 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 recogiendo las canecas y las lleva hasta el corregimiento de Costa Rica, donde se deben transbordar

hasta otro vehículo que las conduce hasta la planta de Nutrium SAS en Tuluá.

Otra relación que se encuentra en este mismo eslabón es la de la asociación Frutymat con la empresa Nutrium SAS. Finalmente, en el eslabón de *transformación* se encuentra Nutrium SAS, 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, utilizadas de forma industrial para la elaboración de néctares, mermeladas, jugos y helados.

El modelo de negocio

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.

Modelo de negocio de Frutymat hacia Nutrium

En la elaboración del modelo de negocio se identificó principalmente la propuesta de valor que la asociación Frutymat ofrece a la empresa Nutrium SAS para la comercialización de mora en

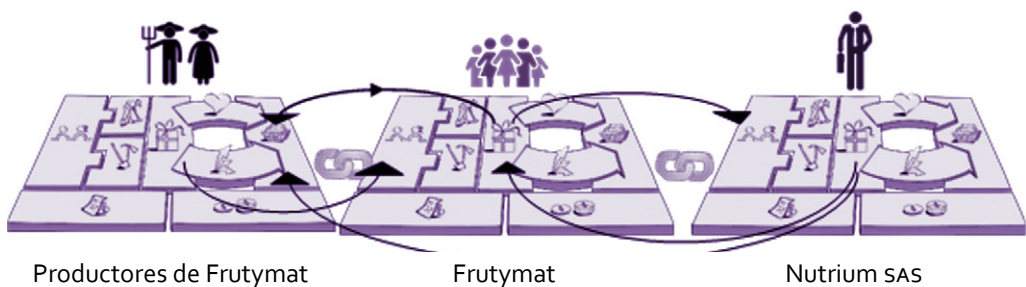


Figura 2. Modelos de negocios analizados en la implementación de la metodología Link Fuente: Ciat (2019).

fresco con entre 6 y 9 °Bx y con producción homogénea para garantizar mayor calibre de la fruta. El cliente principal es la empresa transformadora de pulpa de fruta Nutrium SAS, a quienes desde hace 4 años la organización entrega mora en fresco 3 veces por semana. 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 y la medición y el registro de grados Brix en campo, las cuales son supervisadas por los líderes de zona. Además, 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 en la buena comunicación y el flujo de la información entre los asociados y la empresa ancla. 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. Respecto a los recursos físicos, la asociación cuenta con los equipos de oficina, con los que trabaja la junta directiva, y un banco de herramientas para desarrollar las diferentes labores del cultivo que son alquiladas y se rotan entre los asociados.



Socios clave

- 33 asociados
- 16 productores indirectos (adherentes)
- Transportista
- Sena
- Imca
- Asohofrucol
- Gobernación



Actividades clave

- Creación de un protocolo de producción que se garantiza a través de los líderes de zona
- Negociación de precio del producto y transporte
- Comunicación con clientes y asociados
- Registro de consignaciones bancarias
- Registro de producción
- Gestión y formulación de proyectos
- Definición de reglas, facilitación y resolución de conflictos



Propuesta de valor

- Comercialización de mora de Castilla (*Rubus glaucus*) sin espinas en estado fresco
- Producción limpia basada en lista autorizada de plaguicidas del aliado comercial
- Fruta con entre 7 y 9°Bx
- Entrega continua
- Volúmenes fijos
- Calidad homogénea
- Asociación responsable y comprometida con el cliente



Relaciones

Atributos de la relación:

Nutrium SAS

- Comunicación vía telefónica al menos 2 veces por semana
- Comunicación en persona al menos 4 veces por año



Segmentos de cliente

Nutrium SAS

- Industria ubicada en Tuluá
- Mora limpia y fresca
- Entregas los martes, jueves y sábados
- Acuerdo comercial verbal desde hace 4 años



Recursos clave

- Herramientas para alquilar a los asociados (banco de herramientas)
- Equipos de oficina



Canales

Cada asociado deposita la fruta en los puntos de acopio. Desde ese punto, un asociado transporta el producto hasta Costa Rica (Ginebra).



<ul style="list-style-type: none"> • Cuota mensual de cada asociado y cuota por gastos comerciales • Personal perteneciente a la junta directiva, comité de comercialización, comité de gestión y líderes de zona • 50 plantas para prueba de fertirriego y germinación bajo cubierta 		<p>Nutrium: En Ginebra, recoge el encargado de la turbo y realiza la entrega en la planta de transformación (en canastillas).</p> <p>Intermediarios: Entrega en la vereda Costa Rica (municipio de Ginebra).</p>
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gatos en transporte para gestión administrativa y comercial • Gastos por cuota de manejo y gestión de cuentas bancarias • Gastos telefónicos 10.000 COP x semana • Gasto contador 1.800.000 COP • Gasto de papelería y tintas • Gastos en personal (equivalente a la suma de 8500 COP x asociado) 	 <p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuota por afiliación que equivale a 125.000 COP • Cuota mensual de cada asociado que corresponde al 1% del SMLLV = 8500 COP • Cuota de 30.000 COP que se recoge entre todos los asociados que comercializaron en la semana • Ingresos por comercialización de adherentes 	

Figura 3. Plantilla de modelo de negocio desde Frutymat hacia Nutrium sas
Fuente: Ciat (2019).

A través de proyectos y donaciones, también 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 piensa propagar—. 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. Entre las instituciones que actualmente acompañan a Frutymat se resalta el trabajo realizado por Asohofrucol, su 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 el 2017 por la Universidad Nacional de Colombia y el Ciat. La fuente de ingresos de la asociación Frutymat está dada por

un precio fijo de 1800 COP por kilogramo de mora, pactado con la empresa Nutrium SAS en el año 2018, lo que les permitió hasta diciembre del mismo año una comercialización total por un valor de 342.000.000 COP. Por último, existen otros ingresos, como el valor de la inscripción de nuevos asociados, pero 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 provienen de la compra de la fruta, seguida de los gastos administrativos y el pago de un contador. Teniendo en cuenta que el precio aproximado por la compra de la mora en el 2018 fue de 1470 COP por cada kilogramo, es posible estimar que los ingresos generados por dicha actividad en ese mismo año fueron de 279.300.000 COP.



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 una estabilidad comercial. La asociación ejerce una labor de mediador, comercializando de forma conjunta toda la producción de los asociados.

Con Nutrium SAS, 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 lleva a un reconocimiento de la asociación por parte de otras entidades de la región. Esto 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. 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, WhatsApp y de forma presencial en las asambleas que realiza la asociación cada mes, en las cuales 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, los dirigentes asociados encargados de liderar los comités de acompañamiento y el fondo de autogestión y comercialización. Finalmente, la asociación genera un ambiente facilitador y vigila el cumplimiento del reglamento interno. El socio clave de Frutymat es Nutrium SAS, 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.

Otros ingresos esporádicos incluyen la venta de la fruta de los productores adherentes o no asociados, y el pago por afiliación equivalente a 125.000 COP 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

para 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 1.800.000 COP/año.

Modelo de negocios de los productores hacia Frutymat

En este modelo de negocio los productores tienen como cliente la asociación. La mayoría lleva alrededor de 1 año como asociados y, desde su ingreso, reconocen a Frutymat como un mediador por el cual pueden comercializar su producción a la empresa Nutrium SAS, ubicada en Tuluá.

Las canecas deben marcarse con el nombre del asociado y el peso de la carga, 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. Para transferir información entre ambos actores, se comunican por medio de los líderes de la zona—debido a su contacto frecuente con los productores de cada sector—, ya sea que la información fluya desde los asociados hacia la asociación o de la asociación hacia los asociados.

Con respecto a los recursos para el proceso de embalaje, cada asociado tiene sus propias canecas plásticas. Con los recursos mencionados los productores realizan una serie de actividades clave para 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 o renovar el cultivo. Luego, se implementa el protocolo de manejo, el cual incluye el abono, la limpieza y poda del terreno, y la reincorporación de material orgánico con los residuos de la poda.

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.

Las fuentes de ingreso identificadas por los productores, se encuentra principalmente la venta de mora, en un valor estimado de 20.700 COP 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 17.000 COP mensuales, como un aporte voluntario para cubrir los gastos de transporte de la fruta y de gestión comercial de Frutymat.

Modelo de negocios de Nutrium SAS hacia Frutymat

En el año 2015 Nutrium SAS inició relaciones comerciales con Frutymat. Dicha relación se fortaleció a partir del 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 para la fabricación de bebidas, la empresa transformadora Nutrium SAS trabaja de la mano con asociaciones capaces de responder a dicha demanda.

Nutrium 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. 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 organización, se realizan acciones de monitoreo de la producción y la calidad de la mora. 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 SAS 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.

De igual manera, la Unal, bajo 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 Sistema General de Regalías, 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, para realizar un piloto de propagación de semilla de mora bajo cubierta.

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 4.200 t de mora. Para los próximos 5 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.



Socios clave

Productores de mora:

- Frutymat
- Socios indirectos (aliados):
- Asohofrucol
- Unal
- Ciat
- Sena
- Fundación Postobón (programa Hit Social)
- Alcaldía
- Gobernación (proyecto SGR y proyecto pendiente)



Actividades clave

- Investigación
- Monitoreo permanente de calidad, productividad, cantidad e indicadores sociales
- Inversión en proyectos
- Apoyo técnico
- Comunicación



Propuesta de valor

- Precio fijo y equitativo para ambas partes
- Pago de contado bancarizado
- Garantía de recibo de todas las calidades y cantidades
- Construcción de relaciones gana-gana
- Vinculación al programa Hit Social
- Relación sostenible en el tiempo
- Apoyo técnico (relación directa o indirecta con orientación al técnico para manejar protocolos Nutrium SAS)
- Apoyo social (grupo de trabajadores sociales)
- Apoyo administrativo
- Apoyo directo o indirecto a proyectos productivos requeridos y financiación (respaldo institucional)



Relaciones

Atributos de la relación:

Confiable, estable, constante, beneficiosa para ambas partes, personalizada y cercana.
Medios: Llamadas telefónicas, correos, chat



Segmentos de cliente

Postobón 100 %



Recursos clave

- Presupuesto
- Mercado establecido y desarrollado
- Personal idóneo en áreas de compras, calidad, social, técnico y administrativo.
- Infraestructura y equipos
- Conocimiento
- Respaldo de Organización Ardila Lule para desarrollar proyectos
- Reputación



Canales

- Área de fomento de Nutrium SAS
- Fundación Postobón (programa Hit Social)
- Comunicación comercial permanente
- Recepción 3 veces por semana
- Visitas sociales de acuerdo con los planes, y permanente contacto



Estructura de costos

- Personal (técnico y operaciones)
- Compra de mora
- Transporte de personal
- Investigación
- Inversión en cultivos, infraestructura, vehículos, insumos, empaques, etc.
- Comunicaciones
- Recurso para compra de fruta
- Costos de análisis de laboratorio
- Contratación de terceros para análisis socioeconómicos
- Desarrollo de *apps* para manejo de cultivos



Fuentes de ingresos

- Venta de pulpas a Postobón (mora)

Figura 4. Plantilla de modelo de negocio desde Nutrium SAS hacia Frutymat

Fuente: Ciat (2019).

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 bajo los siguientes 6 principios de inclusión.

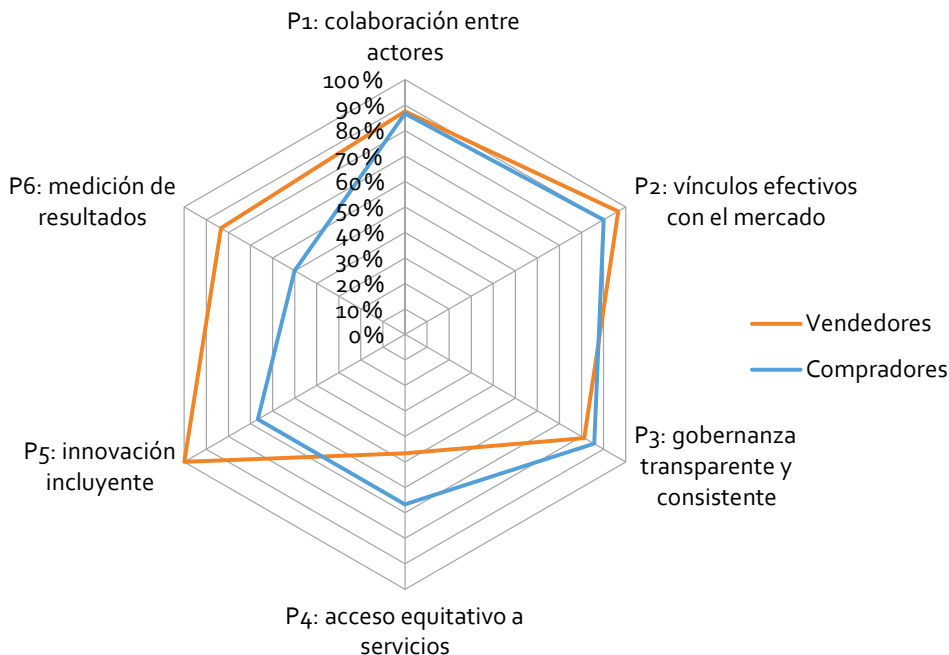
Tabla 2. Principios de inclusión de modelos empresariales

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, 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, bajo criterios de calidad, precios competitivos, bajos costos de transacción y suministro estable.
Gobernanza transparente y consistente	Bajo este concepto se reconoce la interdependencia de las partes y los aspectos que fundamentan el relacionamiento comercial; entre ellos, los riesgos comerciales que se comparten frente a las posibles eventualidades y la determinación de estándares de compra y venta.

Principio	Descripción
Acceso equitativo a mercados	Este principio hace referencia al acceso de los actores a diferentes servicios como los financieros, los de información, los del mercado y a la transferencia tecnológica, entre otros. 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 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: Ciat (2019).

En el caso de Nutrium SAS, la herramienta fue analizada con el jefe de fomento agrícola de la empresa y, 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 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 5).



Principio de inclusión	Frutymat	Nutrium sas
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 5. Principios de modelos incluyentes. Visión compartida Frutymat-Nutrium sas
Fuente: Ciat (2019).

De acuerdo con lo anterior, se listan los aspectos por mejorar en cada uno de los principios de inclusión, desde la perspectiva de los productores de mora pertenecientes a Frutymat y del jefe de fomento agrícola representante de Nutrium SAS:

Tabla 3. 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 SAS
P1: colaboración entre actores	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación para la resolución de problemas técnicos y comerciales. • 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. • Reconocimiento mutuo de interdependencia en la relación comercial. • Apoyo de Asohofrucol para fortalecer las capacidades técnicas y comerciales de los productores. • Intercambio de información frecuente por vía telefónica. 	Se requiere un espacio y una fecha para realizar 2 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.

Continúa

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Frutymat	Aspectos por mejorar según Nutrium SAS
P2: vínculos efectivos con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Relación comercial estable, rentable y transparente. • El programa Hit Social, liderado por la Fundación Postobón, cuenta con recursos y capacidades para gestión de proyectos y brinda asistencia técnica. • Provisión estable de fruta (excepto en temporada de invierno). 	Incremento de precio de compra de la fruta.	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental revisar algunos parámetros de calidad, como los grados Brix de la fruta, y mejorar las prácticas de manejo poscosecha. • Formular conjuntamente objetivos estratégicos relacionados con la conservación de los recursos naturales.
P3: gobernanza transparente y consistente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con los términos de compra y venta, y puntualidad con términos de pago. • Los estándares de calidad fueron socializados por parte de Nutrium SAS. • Contrato formal establecido con especificaciones claras. 	Los riesgos no son compartidos. Para Frutymat es importante mejorar este aspecto, especialmente en términos productivos, en los que existe mayor riesgo.	Los riesgos del mercado no son compartidos. Nutrium SAS 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.

Principios de inclusión	Aspectos positivos	Aspectos por mejorar según Frutymat	Aspectos por mejorar según Nutrium SAS
P4: acceso equitativo a servicios	Asohofrucol brinda el servicio de asistencia técnica productiva y de comercialización. Por otra parte, Nutrium SAS 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 socioempresariales.	Ampliar información de mercados.	Apropiación de las capacitaciones y la asistencia técnica brindada por 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.
P6: medición de resultados	Disposición para medir la efectividad del modelo de negocio. Identificación de problemas y planteamiento de soluciones.	Reuniones de seguimiento para evaluar la implementación del plan de mejoramiento.	Establecer reuniones formales para evaluar el estado de la relación comercial.

Fuente: Ciat (2019).

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 2 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 2 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 SAS, de la lectura de los diferentes modelos de negocio que surgen desde, y hacia, los productores, 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 2 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 2 partes que conforman el caso de estudio.

Tabla 4. Plan de desempeño para la alianza Nutrium SAS-Frutumat

Objetivo organizacional y administrativo	Fortalecer la estructura organizacional de Frutumat a través de la capacitación de su talento humano y la implementación de estrategias dirigidas a potenciar sus capacidades					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Buscar alianzas con entidades públicas o privadas que puedan brindar fortalecimiento socioempresarial a la asociación Frutumat					
La asociación no cuenta con instalaciones independientes para llevar a cabo sus procesos administrativos.	Gestionar dotación e infraestructura para la sede de la asociación Frutumat	N.º de proyectos formulados y presentados a procesos de convocatoria	Al menos 1 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	1 documento de procedimientos comerciales	6 meses	Asohofrucoly junta directiva	Estructura de costos
Falta de difusión y actualización del reglamento interno y 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 la actualización	N.º de jornadas de socialización	Al menos 1 asamblea para la socialización y actualización del reglamento y las funciones administrativas de la asociación	1 Diciembre de 2019	Asohofrucoly junta directiva	Actividades clave

Continúa

Objetivo de producción

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 amigables con el medioambiente, que impactan en los costos de producción y el precio del mercado

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Definir e implementar herramientas facilitadoras del manejo poscosecha y estandarizar la producción bajo los parámetros de las BPA					
El manejo productivo del cultivo de la mora varía dentro de la asociación.	Plan de estandarización de la producción	N.º de documentos	1 documento de sistema de producción estándar para la asociación Frutymat	Junio de 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 una herramienta que permita monitorear la calidad de la fruta (seguimiento de grados Brix)	N.º de documentos referentes al manejo poscosecha	1 protocolo de poscosecha 1 registro de atributos de cosecha por cada asociado	2020	Asohofrucol, líderes gestores, comité de comercialización y representante legal	Actividades clave y propuesta de valor
Hace falta una ficha técnica del producto (mora fresca).	Diseño de la ficha técnica, en la que se especifiquen las características del producto	Ficha técnica	1 ficha técnica	2019 (diciembre)	Ciat y Asohofrucol	Propuesta de valor

Es necesaria la 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
Hace falta un centro de acopio para la fruta.	Gestionar el diseño, los materiales y la 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 clave
Objetivo comercial	Incrementar los índices de calidad de la mora para el acceso a nuevos mercados con poder de negociación respecto al precio y otras condiciones de venta					
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Estrategia	Promover la producción y comercialización de mora orgánica certificada a través de mercados verdes o clientes especializados					
Existe una 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 1 alianza comercial establecida Al menos 1 nuevo proyecto productivo	2020	Asoho frucol, líderes gestores, comité de comercialización y 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	1 logotipo y 1 portafolio rediseñados	1 logotipo y 1 portafolio unificados y sólidos	Diciembre de 2019	Equipo de diseño de Ciat	Propuesta de valor y canales

Continúa

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Bloque modelo de negocio
Hace falta 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	1 cuenta en red social	3 meses (2020)	Líderes gestores y comité	Propuesta de valor y canales

Fuente: Ciat (2019).

Tabla 5. Plan de inclusión para la alianza Nutrium SAS-Frutymat

Objetivo de inclusión							
Promover el desarrollo de principios de inclusión como la innovación en productos, servicios y procesos en las relaciones comerciales							
Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión	Bloque modelo de negocio
Estrategia							
Propiciar espacios de diálogo para la vinculación entre actores, que permitan la formulación y ejecución de proyectos							
Falta establecer una agenda formal para reuniones de seguimiento.	Realizar reuniones de seguimiento a indicadores de producción, calidad, volúmenes de entrega, precios y estado de la relación entre ambas partes	N.º de reuniones al año	Al menos 2 reuniones presenciales al año (marzo y octubre)	Permanente	Jefe de fomento agrícola de Nutrium SAS, representante legal de Frutymat y representante del programa Hit Social (Fundación Postobón)	Medición de resultados	Relaciones

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión	Bloque modelo de negocio
Falta estandarizar el proceso productivo y los 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 SAS)	Gobernanza transparente y consistente	Actividades clave y propuesta de valor
Hay una baja integración con la Academia para desarrollar investigación aplicada.	Participar en conjunto al menos en 1 proyecto de investigación	N.º de proyectos de investigación	Al menos 1 proyecto de investigación en el que participen en conjunto	1 año	Asohofrucol, Ciat, Representante legal Frutymat y Nutrium SAS	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 a 8	1 investigación y 1 reporte de medición y seguimiento de grados Brix	1 año	Frutymat, Nutrium SAS y Academia (Unal)	Gobernanza transparente y consistente	Actividades clave y propuesta de valor
Existen 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)	N.º de proyectos presentados y aprobados	1 proyecto con 1 cuarto frío y 1 vehículo para transportar la fruta	1 año	Frutymat, Nutrium SAS, ADR y Asohofrucol	Gobernanza transparente y consistente	Propuesta de valor y socios clave

Continúa

Brecha	Oportunidades de mejora	Indicador	Meta	Tiempo	Responsables	Principio de inclusión	Bloque modelo de negocio
Baja identificación de las innovaciones (tecnológicas, sociales, administrativas, etc.)	Identificar oportunidades de innovación y trabajar en ellas	N.º de actividades identificadas vs. n.º de actividades desarrolladas	Innovaciones identificadas	2020	Frutymat, Nutrium SAS, Asohofrucol y Academia	Acceso equitativo a servicios	Actividades, recursos clave y socios clave

Fuente: Ciat (2019).

Implementación de acciones de mejoramiento

De acuerdo con las brechas identificadas en esta relación comercial se plantearon acciones de mejora para cada aspecto, las cuales se describen a continuación.

Acciones para el fortalecimiento administrativo y organizacional

Durante las jornadas de trabajo participativo con los integrantes de Frutymat se realizó la definición de los pilares que, además de fundamentar, guían el direccionamiento estratégico de la organización. Estos incluyen valores, misión y visión hasta el 2030.

Acciones de fortalecimiento técnico

En relación con los costos de producción de la mora, se realizó un taller participativo con algunos productores de la asociación.

Figura 6. Misión de Frutymat
Fuente: Ciat (2019).

Como resultado de su compromiso con la agricultura sostenible, al 2030, Frutymat logrará ser un referente nacional en la producción de mora limpia de alta calidad, y en la adopción de tecnologías que muestren 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 con el que interactúa.

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.

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. Así, estos valores fueron digitalizados y consolidados, para pasar a calcular los costos de producción de 1 ha, bajo un modelo de siembra convencional, con una densidad de 1000 plantas.

También se trabajó en un protocolo de manejo de poscosecha en mora. 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 igual 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 Asohfrucol.

Acciones de fortalecimiento comercial

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

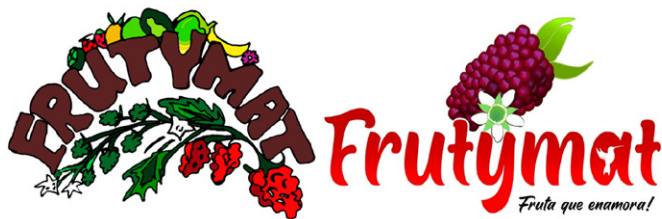


Figura 7. Izquierda: imago tipo antiguo de Frutymat. Derecha: imago tipo nuevo Frutymat

Fuente: Ciat (2019).

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 SAS, se observan avances significativos en diferentes componentes.

El Ciat lideró un ejercicio participativo para la identificación de brechas en la relación comercial. Una de las problemáticas atendidas 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 2 reuniones formales al año para atender temas relacionados con la negociación del precio de la fruta, y aspectos técnicos que pudieran afectar la calidad de la mora.

Con la vinculación al programa Hit Social de la Fundación Postobón, Frutymat consiguió obtener múltiples beneficios. Entre ellos se encuentran:

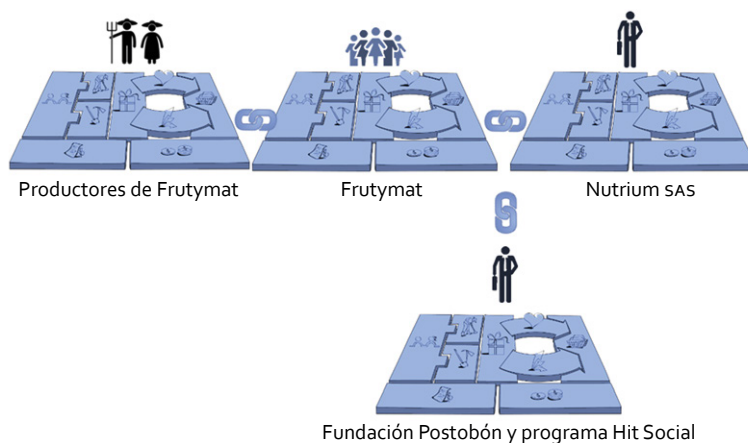


Figura 8. Modelo de negocio actual entre Frutymat y Nutrium SAS, fortalecido desde la intervención del programa Hit Social de la Fundación Postobón
Fuente: Ciat (2019).

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 y el incremento dependerá de la calidad de la fruta y del precio en el mercado. Para el 2020, Nutrium SAS proyecta estandarizar el precio por kilogramo 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 los grados Brix de la fruta.
3. Acompañamiento técnico: para evitar duplicar esfuerzos, Asohofrucol continuará prestando este servicio. Al respecto, la asociación propuso que el rubro que destina Nutrium SAS 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 de fortalecer temas relacionados con visión empresarial, gobernanza, patrimonio y desarrollo humano y comunitario.
5. Inversión en proyectos enfocados al mejoramiento de la productividad.
6. Desarrollo de estrategias de adaptación al cambio climático.

Conclusiones

El relacionamiento entre Frutymat y Nutrium SAS surgió desde el año 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 los fines de vincular como proveedores a los pequeños agricultores organizados y de fomentar en ellos el desarrollo, la inclusión, la equidad y la productividad del campo. Así, acordaron

a inicios del 2019 que la asociación Fruytymat sería beneficiaria del programa. El Ciat pudo ser testigo y facilitador de este proceso.

Después de la implementación de la metodología Link, junto con 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 uno de ellos plantea acciones encaminadas a mejorar el rendimiento, fortalecer la organización y responder a compromisos comerciales de largo plazo.

Referencias

- Consejo Nacional de Política Económica y Social (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. *Dane.gov*. <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/sipsa#precios-mayoristas>
- Lundy, M. Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F. y Mosquera, E. E. (2014). *Metodología Link: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Ciat. <https://cgospace.cgiar.org/handle/10568/49607>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto, Centro de libro PAPER.
- Postobón (2018). *Programa gerenciamiento Hit social Postobón: Metodología Portafolio Verde*.

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

García Botina, Miryan Janeth, 1984-

Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de mora (*Rubus glaucus*) de pequeña escala, en el Valle del Cauca : caso Nutrium SAS y la Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios (Frutymat) / Miryan Janeth García [y otros tres]. — Primera edición. — Bogotá : Universidad Nacional de Colombia. Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2022.

42 páginas : ilustraciones (principalmente a color), diagramas, figuras, fotografías

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-794-749-6 (impreso). — ISBN 978-958-794-750-2 (e-book)

1. Moras — Comercialización — Valle del Cauca — Colombia — Proyectos 2. Rubus 3. Modelo de negocios 4. Cadena de valor agrícola 5. Explotación agrícola en pequeña escala 6. Asociaciones de agricultores 7. Estudios de casos prácticos 8. Investigación agrícola para el desarrollo 9. Desarrollo de la comunidad 10. Agricultura de montaña 11. Fruticultura I. Díaz Ramírez, Lizette, 1979- II. Hurtado, Jhon Jairo, 1988- III. Jäger, Matthias, 1966- IV. Título


CDD-23 338.763438 / 2021

Cartilla de 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 en la Editorial Universidad Nacional de Colombia. En su composición, se utilizaron caracteres Goblod y Corbel, formato de 16,5 x 17 centímetros. Se terminó de imprimir en Estudio 45-8 S. A. S., 300 ejemplares en propalcote de 90 g.

Se publicó en marzo de 2022.
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 los productores de las zonas de ladera del 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 MD2, aguacate Hass y mora de Castilla.

ISBN 978-958-794-749-6



9 789587 947496