



**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION**

**OFICINA REGIONAL PARA AMERICA
LATINA Y EL CARIBE**

**EL CASO DE PRODUCCION DE PASTA DE AJI
PARA EXPORTACION
EN EL VALLE DEL CAUCA
COLOMBIA**

Libardo Ochoa G.
Consultor
Mark Lundy

Santiago, Chile
Enero de 2002

INDICE

	Pág.
INDICE	2
1. Introducción	3
2. Cadenas productivas, alianzas y competitividad de productores rurales de pequeña escala	5
3. Contexto colombiano	11
4. Contexto local y características de las áreas de la experiencia	15
5. Orígenes de las alianzas	23
6. Definición de los actores y sus responsabilidades	28
7. Esquema de funcionamiento de la alianza	36
8. Factores de éxito como alianza	40
9. Lecciones aprendidas	42
10. Discusión final	46
11. Referencias bibliográficas	48

EL CASO DE PRODUCCIÓN DE PASTA DE AJÍ PARA EXPORTACIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA

*Libardo Ochoa García¹
Mark Lundy²*

1. Introducción

Este documento analiza la aplicación de la estrategia de alianzas para el desarrollo de cadenas productivas, utilizando como estudio de caso la producción de pasta de ají para exportación en el Valle del Cauca, Colombia. A la vez, cómo se vinculan productores campesinos de pequeña escala a esta cadena productiva, a través de dos experiencias de intervención para el desarrollo, bajo el contexto colombiano de aplicación del modelo neoliberal. Estas dos experiencias se analizan comparativamente en dos dimensiones. Primero, se analizan en el tiempo ya que la primera experiencia puede considerarse como una fase de aprendizaje y la segunda experiencia como una réplica, en la cual se tuvo en cuenta las lecciones aprendidas en la primera fase. Segundo, se analizan bajo contextos locales diferentes ya que la primera experiencia se realiza en una región con un alto nivel de organización y capital social, pero con serias limitaciones en medios de producción, mientras que la segunda experiencia se realizó en una región con incipientes niveles de organización, bajo capital social, pero con mejores facilidades de infraestructura y medios de producción.

Desde principios de los ochenta, y a raíz de la crisis de la deuda externa, América Latina tuvo una serie de transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales. Las políticas neoliberales introducidas en la mayor parte de América Latina durante las últimas dos décadas abrieron una nueva era de desarrollo, la cual siguió a la etapa de sustitución de importaciones (1930s-mediados 1980s), caracterizada por una mayor intervención del Estado en el manejo de la economía con el objeto de promover la industria doméstica, protegiéndola de la competencia externa

Gwynne y Kay (1999) argumentan que a pesar de que el neoliberalismo ha tenido algunos éxitos, especialmente en su habilidad de convertirse en la ideología dominante entre los políticos y sus asesores, hasta el momento no ha resuelto los problemas endémicos de América Latina, como son su vulnerabilidad a las fuerzas externas, la exclusión social y la pobreza. El problema es especialmente serio en el sector rural. Kay (1999) concluye que los programas de reforma agraria en América Latina, que se implementaron desde los años sesenta hasta los ochenta, fracasaron en su intento de incorporar a los productores rurales de pequeña escala en el proceso de desarrollo. Más aún, las políticas neoliberales que se siguieron a partir de mediados de los ochenta aumentaron la exclusión de este sector del proceso de modernización.

La introducción de políticas neoliberales en el sector rural, fortaleció el desarrollo de agricultores empresariales, a través del uso de nuevas tecnologías y la exportación de productos no tradicionales (ej. frutas, jugos de frutas, hortalizas, maderas, productos forestales, etc.) a los mercados de Norte América, Europa y Japón. Este tipo de agricultores se ha beneficiado de la apertura económica al tener los recursos para responder relativamente rápido a las reformas macroeconómicas y de comercio exterior que trajeron las políticas neoliberales. Sin embargo, para los productores rurales de pequeña escala y con escaso acceso a recursos económicos/financieros, naturales, humanos y físicos, el mercado de exportación es muy riesgoso y la nueva tecnología muy costosa. Más aún, la tecnología desarrollada generalmente ha sido

¹ Libardo Ochoa García. Microempresas Rurales, Unidad de Desarrollo Empresarial, Fundación Carvajal, Carrera 25No. 2-01, Cali, Colombia. E-mail: liboch@fundacioncarvajal.org.co

² Mark Lundy. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT, Apartado Aéreo 6713, Cali, Colombia. e-mail: m.lundy@cgiar.org. Los autores participaron del diseño e implementación de la estrategia de alianza para el desarrollo de cadenas productivas, el caso de la producción de pasta de ají para la exportación. Pretenden los autores hacer una mirada crítica al proceso y del estudio de caso.

inapropiada para la agricultura de pequeña escala y para las condiciones marginales en las que está ubicada (Kay, 1999).

El surgimiento de agricultores empresariales, enlazados al mercado, con medios de producción y tecnología, y acceso a capital financiero e información ha venido acompañado de cambios estructurales en la composición de la mano de obra agrícola y rural. Por un lado, un alto porcentaje de agricultores con medios de producción, especialmente aquellos dedicados a la producción de productos primarios tradicionales no lograron adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, vendieron su tierra a los primeros, aumentándose la concentración del capital y la tierra en éstos.

Por otro lado, mientras algunos productores rurales de pequeña escala han logrado pasar a ser agricultores empresariales, la mayoría se han convertido en "proletarios disfrazados" (Kay, 2000). A pesar de que son dueños de una pequeña parcela de tierra, en la práctica dependen completamente de la agroindustria, recibiendo ingresos similares a los de la mano de obra rural. Otros productores se han convertido en semi-proletarios o de subsistencia, para los cuales su principal fuente de ingresos proviene de la venta de su mano de obra y no de su finca. Finalmente, una proporción importante de productores de pequeña escala con limitantes de bienes de producción, capital financiero, y con acceso limitado a mercados, información y tecnología se han convertido "abiertamente" en "proletarios rurales", al ser desplazados del mercado (Kay, 2000).

Kay (1999) coincide con otros autores al enfatizar que la clave para el desarrollo de los productores rurales de pequeña escala, y su transición hacia agricultores empresariales, especialmente en un contexto de privatización, globalización y liberalización, es aumentar su competitividad en el mercado. Una de las estrategias propuestas para aumentar la productividad de este sector, mejorar su eficiencia y cambiar los patrones tradicionales de producción y uso de la tierra hacia productos más rentables, y por lo tanto para aumentar su competitividad, ha sido el desarrollo de cadenas productivas a través de alianzas. El gobierno colombiano ha adoptado esta estrategia durante los últimos años con el objetivo de revitalizar la agricultura y sacarla de la recesión que se creó a causa de la aplicación radical del modelo neoliberal durante los años noventa. Sin embargo, todavía existen preguntas sobre la eficacia de esta estrategia, la mejor manera de implementarla, y más aún, sobre su capacidad de solucionar los problemas endémicos de pobreza rural y exclusión social en América Latina.

El documento se ha organizado de la siguiente manera. Primero, se hace una revisión de los conceptos de cadena productiva y de alianzas para la competitividad. Posteriormente, se describe el contexto colombiano y las implicaciones que los cambios en las políticas nacionales está teniendo en el sector agrícola, para pasar al contexto local en donde se desarrollan las dos experiencias. En la descripción de los casos se muestra cómo se originaron las alianzas y los pasos que se dieron para concretarla, cómo se definieron los actores de las alianzas y las responsabilidades y roles que cada uno de ellos asumió dentro de los proyectos, incluyendo los servicios de apoyo a los pequeños productores rurales. Para la segunda experiencia, se describe el esquema de funcionamiento de la alianza y cómo fue evolucionando desde la primera experiencia. Por último, se hace un recuento de los factores de éxito, las lecciones aprendidas y una discusión final.

2. Cadenas productivas, alianzas y competitividad de productores rurales de pequeña escala

El caso que se describe en el presente documento requiere de la discusión y ampliación de los conceptos de cadenas productivas, alianzas y competitividad. Esta discusión nos permite entender la razón por la cual se ha dado la alianza productiva bajo estudio y nos ayuda a entender mejor la realidad que se presenta en el documento. Antes de describir el caso en sí, es importante entender claramente qué significan estos conceptos y cómo nos pueden aclarar los detalles del caso.

Comment: LO> Creo que en realidad esto que has escrito no es propiamente un marco de análisis, considero que es más bien la conceptualización de la estrategia de intervención, en 3 conceptos muy importantes de la estrategia, cadenas productivas, alianzas y competitividad y/o ventajas competitivas, te parece? En caso contrario hazle un "undo"

Las cadenas productivas

El enfoque tradicional de cadena productiva pretende ver la totalidad de la cadena agroindustrial desde la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo post-cosecha y/o procesamiento. Los eslabones y sus funciones aparecen en la Figura 1. (Gottret *et al.*, 2000).



Figura 1. Visión Tradicional de Cadena Productiva

El uso del enfoque de cadena productiva tiene varias ventajas:

1. Permite tener una visión amplia de la cadena y por lo tanto, un manejo más completo de la información.
2. Acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva.
3. Una visión completa permite la identificación de los actores involucrados en la cadena y la búsqueda de alianzas y sinergias entre ellos. Así se logra un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Por otra parte, el enfoque tradicional de cadena productiva deja por fuera, o por lo menos, no identifica explícitamente, dos aspectos que son claves para entender el comportamiento de una cadena: las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo (Gottret, *et al.*, 2000).

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que no mira con detalle a estas organizaciones, su estructura, sus capacidades o las relaciones entre ellas.

Además, el análisis tradicional de cadena no tiene en cuenta las organizaciones que prestan servicios de apoyo - tanto formales como informales - a los distintos eslabones de la cadena. Al igual que es importante entender las organizaciones económicas, entender la calidad, cobertura y efectividad de los servicios de apoyo es también importante para buscar posibles formas de mejorar el funcionamiento de una cadena.

Como respuesta a estos vacíos, se propone una visión ampliada de la cadena productiva, la cual se muestra en la Figura 2 (adaptada de Gottret *et al.*, 2000). Esta visión ampliada incluye

explícitamente las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo que les ayudan a funcionar, los cuales son elementos claves para mejorar nuestro entendimiento del funcionamiento de la cadena productiva.

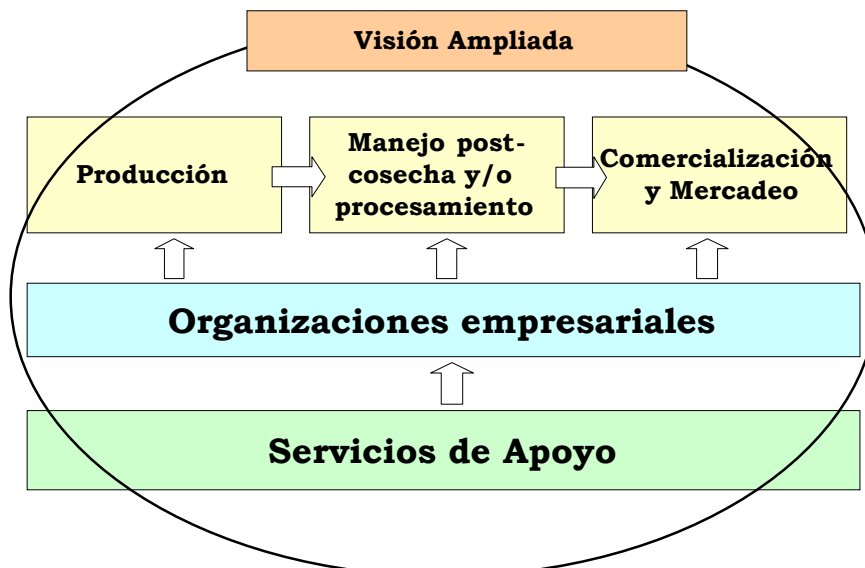


Figura 2. Visión Ampliada de Cadena Productiva

Alianzas

El Programa Nacional de Alianzas, iniciativa adelantada por la Fundación Corona de Colombia, el Banco Mundial, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Fundación Interamericana, universidades y centros regionales de investigación define el concepto de alianza como una relación abierta entre socios distintos, cuya fortaleza radica en los aportes diversos, pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un objetivo común por todos (<http://www.fundacioncorona.org.co/programaalianzas>). Las alianzas son formas de organización y cooperación entre instituciones del Estado, organizaciones sociales y privadas, y empresas, que se juntan para dar respuesta diferente a situaciones que se quieren cambiar.

Las alianzas como concepto tiene vocación de largo plazo, implica un compromiso de unirse, de asociarse, de estar estrechamente ligados, para conseguir objetivos comunes en beneficio de las partes, es como un "matrimonio". Las alianzas no son contratos en que las partes tienen que cumplir lo acordado de antemano bajo pena de una demanda legal o pago de una multa, sino un acuerdo de voluntades en el que las partes se comprometen. Estas voluntades se materializan en la medida que las partes hacen sus aportes en la ejecución de un proyecto concreto y cumplen con sus responsabilidades.

El Programa Nacional de Alianzas considera como aspectos fundamentales de la alianza: el tener un objetivo común, los socios deben estar activos, interdependencia de los aportes, autonomía de los socios, y relaciones abiertas. El *objetivo común* debe ser explícito y acordado entre las partes. Cada una de las partes debe estar *activa* y comprometida con el logro del objetivo común, aportar lo que se ha comprometido y asumir los riesgos que esto implique. Al darse una *interdependencia* en los aportes, cada parte aporta las fortalezas que tiene y complementa los aportes de los otros. En el esquema de la alianza, cada una de las partes mantiene su *autonomía* e independencia, continúa con los otros proyectos y actividades por fuera de la alianza. Y por último, al interior de la

alianza, las partes establecen *relaciones abiertas* y horizontales, basadas en la igualdad y el respeto.

Esta forma de gestión del desarrollo ha demostrado tener ventajas en lo económico, social y político; a continuación se exponen algunas razones.

En lo **económico**: Existe un mayor número de recursos disponibles, al igual que complementariedad entre ellos. Cada parte aporta a partir de sus ventajas comparativas. Los recursos se invierten adecuadamente, en parte por el mayor control que se ejerce sobre su uso. El ejercicio colectivo de decisión permite una adecuada focalización de los recursos.

En lo **social**: El trabajo en equipo, el respeto, el consenso, el cumplimiento de normas y el reconocimiento como iguales, ofrecen un terreno abonado para la creatividad y la innovación. Al establecer espacios de intercambio de conocimientos y de experiencias, se genera crecimiento personal. Se genera de manera natural cambio en las actitudes, orientados a la construcción compartida y al reconocimiento y la importancia del otro. Todo lo anterior se deriva de la responsabilidad de los actores frente a sus aliados y del establecimiento de mecanismos de control social para el cumplimiento oportuno de las metas propuestas.

La ventaja de trabajar en alianzas es que las partes aportan los recursos con que cuentan y se da un efecto sinérgico en las acciones. Este efecto sinérgico muy probablemente no se daría al tener una sola institución todos los recursos y ser responsable de todas las acciones de un proyecto de desarrollo social.

Coulter et al. (1999) concluye que la cooperación y la agricultura por contrato es una manera efectiva para la entrega de servicios de apoyo a los productores rurales de pequeña escala, lo cual les permite intensificar su producción y diversificar hacia productos de mayor rentabilidad. Más aún la cooperación tiende a ser más exitosa con grupos pequeños, con cohesión, e interdependencia a través de su vinculación con la agroindustria, por ejemplo a través de un mejor acceso a servicios y un mayor poder de negociación.

En lo **político**: Las alianzas muestran un gran potencial como generadora de nuevas formas de hacer política, con criterios y valores que pueden trascender el sistema político existente. Las alianzas promueven formas de participación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, generando cambios en la estructura de negociación. En el proceso se establecen relaciones horizontales, en las cuales todos los aliados se tratan como iguales y como tal asumen compromisos frente a los objetivos comunes. Se genera hacia el interior de la alianza un tejido propio y actúan como agentes frente a actores externos. Son una forma de cambiar la base de la estructura de poder, por medio del fortalecimiento y la formación de actores sociales con capacidad de liderazgo. Por último, las alianzas permiten un mayor control social y fiscalización (<http://www.fundacioncorona.org.co/programaalianzas>).

Si bien es cierto que las alianzas permiten una relación más horizontal entre las partes, desde la experiencia del caso que se describe, la horizontalidad total no se da, como tampoco se da un trato de igualdad entre las partes. En el esquema de alianza se logra cambiar la estructura del poder hacia un manejo más colectivo, pero siguen unos aliados manejando mayor poder que otros dentro de la alianza, la relación entre las partes se vuelve más equitativa, pero no igual. Si el objetivo de la alianza es de interés para las partes, éste se hace común para ellas y por esto es fácil lograr un compromiso.

En una alianza todas las partes deben ganar por el hecho de ser parte de la alianza. En el momento que una de las partes no gana, o una de las partes empieza a perder, o peor aún, una de las partes empieza a ganar a costa de la pérdida de otra de las partes, se rompe el equilibrio. Si no existe un resultado de las relaciones de la alianza, en una relación **gana- gana**, se pierde el interés de las partes por seguir en la alianza, se desbarata el esquema de trabajo, porque ya no se ve la razón por permanecer en ella.

En las comunidades, las alianzas permiten rotar los liderazgos; los liderazgos tradicionales ceden terreno a nuevos liderazgos que complementan los ya existentes, no los reemplaza, una vez que los líderes tradicionales estén convencidos de los beneficios que estos nuevos liderazgos traen a la alianza. Estos actores sociales se forman, hacen escuela y quedan en capacidad de asumir nuevos retos para sus comunidades.

Es importante entender que las alianzas pueden tomar formas distintas. En el caso de organizaciones de pequeños productores, se identifican dos tipos de organizaciones productivas: (a) las que son más independientes frente a actores externos y (b) las que son más dependientes a apoyos externos (Stringfellow, et. al, 1997).

Los grupos más independientes son caracterizados como: de un tamaño suficiente para garantizar buenos vínculos para sus miembros con otros actores del mercado, dependen de las capacidades y habilidades de sus miembros y, por ende, tienden a ser más autónomos. Tradicionalmente los actores de desarrollo local, tanto estatales como organizaciones no gubernamentales, ONGs, han concentrado sus esfuerzos en promover grupos de pequeños productores que entran en la categoría de "independientes", en vez de vincular a estos grupos a otros actores de la cadena por medio de alianzas. Llevar a cabo este enfoque toma mucho tiempo y requiere grandes inversiones en capacitación para que los productores estén en capacidad de producir, procesar, comercializar y administrar todo lo anterior.

Por otro lado, los grupos más dependientes tienen vínculos más estrechos con uno o más actores de la cadena productiva como bancos, empresas privadas o comercializadores y, por lo tanto, desarrollan relaciones que se asemejan más a alianzas. Ser más dependiente no es necesariamente un aspecto negativo como hace notar Stringfellow et. al (1997).

“Mientras esta situación (ser dependiente a vínculos externos) tiene la potencialidad de colocar el grupo en una situación desventajosa de negociación, a la vez puede permitir que los miembros capten muchos de los beneficios de cooperación entre productores, que tienen los grupos independientes, con un compromiso mucho menor en términos de capacidad administrativa y empresarial”.

En zonas rurales donde las capacidades administrativas y empresariales son más bien limitadas, este punto cobra más importancia. Esta es la situación que se presenta en este estudio de caso.

Competitividad

Durante los últimos años mucho se ha escrito sobre el concepto de competitividad. En el caso de los productores rurales de pequeña escala, sin embargo, es importante entender que el concepto tiene algunas diferencias frente a su expresión industrial. Al igual que en la industria, la competitividad del pequeño productor rural depende de tres factores claves: el mercado, el sistema de producción y la organización empresarial, además depende de la organización social de los productores para poder acceder a los beneficios de la economía de escala, tener mayor poder de negociación, acceso a tecnología, servicios y mercados.

En términos del mercado, para ser competitivo el productor rural de pequeña escala debe tener una orientación al mercado – producir lo que el mercado demanda en términos de calidad, cantidad, costo y continuidad – vínculos eficientes y transparentes con otros actores económicos y acceso a información veraz de tendencias y demandas. Su sistema de producción debe ser eficiente según su racionalidad, sostenible en términos económicos, sociales y ambientales y enfocarse en productos o sistemas de producción en los cuales tiene una ventaja competitiva frente a productores de mayor escala.

Finalmente para que sea competitivo en un mercado cada día más globalizado, el productor rural de pequeña escala necesita estar articulado a una organización empresarial, para mejorar su

poder de negociación, organizar uniones de compra y venta, responder a demandas de cantidad y continuidad, y tener acceso a diversos servicios de apoyo a un precio razonable.

Marco de análisis

Los conceptos claves para analizar el presente caso son, entonces:

- El enfoque de cadena ampliada donde se observan los aspectos de producción, post-cosecha, comercialización, organización empresarial, social y servicios de apoyo.
- Alianzas productivas que permitan aprovechar sinergias positivas entre diversos actores para lograr mayores eficiencias a lo largo de la cadena productiva y vincular pequeños productores a actividades más rentables.
- La competitividad de los productores rurales de pequeña escala, entendida como su orientación al mercado, la eficiencia de su sistema de producción y su organización empresarial/social.

Estos conceptos nos permite plantear que, en la medida que se cumplen en el presente caso, nos encontraremos con organizaciones empresariales/sociales rurales que tienen la posibilidad de impactar favorablemente en temas como la pobreza rural, por medio de la generación de medios de vida más dignas para grupos de productores rurales de pequeña escala.

3. Contexto colombiano

En los años noventa importantes cambios en lo económico, lo político y lo social ocurrieron en Colombia. Como consecuencia de todos estos cambios, al inicio de este nuevo siglo, Colombia se encuentra en una situación muy compleja. Durante el gobierno de Gaviria (1990-1994), en línea con los ajustes recomendados por el Fondo Monetario Internacional, se realizaron ajustes para la reducción del déficit fiscal, el tamaño de la institucionalidad estatal fue reducido; esta reducción se da por la privatización de servicios públicos y de empresas del Estado, o por la desaparición de instituciones; la economía se globalizó y se inició el proceso de apertura económica con un peso sobrevaluado. En lo político, se eligió una Asamblea Constituyente que resultó con una nueva constitución aprobada, la Constitución de 1991. Al mismo tiempo se pasó de un Estado centralizado a uno con mayor poder de decisión desde lo local. Con respecto a los cambios sociales, la pobreza se incrementó en números absolutos y relativos, como también la inequidad social, el conflicto armado interno se intensificó, la migración rural a las áreas urbanas se incrementó como resultado de la violencia y falta de oportunidades y una guerra no declarada se regó por casi todo el país.

Por la falta de oportunidades y el alto riesgo a la inversión, tasas de desempleo crecientes, el incremento de la delincuencia (principalmente por el secuestro y la extorsión permanente), la impunidad y un sistema judicial inoperante y la violencia, se ha dado un éxodo masivo de mano de obra calificada a países en el extranjero, con la consecuente pérdida de este valioso capital humano. A continuación, brevemente se describen los contextos colombianos de la economía, la política y la situación social, como también las consecuencias de ellos para los productores rurales de pequeña escala.

3.1. Economía

Ya en 1989 la caída del Pacto Cafetero le había asestado un duro golpe a la economía colombiana y su consecuencia fue peor 12 años más tarde. Para 1989, el precio promedio del café colombiano fue de US\$1.40/lb, mientras que en 2001 ha sido de US\$0.76³.

La apertura económica encontró a la economía colombiana con un peso sobrevaluado; al sector agrícola con bajo nivel de competitividad, productividad y tecnología, con altos costos de producción y dependencia de las exportaciones en unos pocos productos (café, banano y flores de corte). La importación de comida y de productos agrícolas incrementaron considerablemente por estar el peso sobrevaluado⁴. Esta situación desmotivó la producción agropecuaria y la exportación de productos agrícolas no tradicionales.

Las políticas monetarias para mantener el nivel de inflación bajo y la política de control de la tasa de cambio del peso y para controlar la devaluación del peso, llevaron al Banco de la República (Banco Central) a intervenir los mercados de capitales, empujando así al alza las tasas de interés en el mercado financiero. Más aún, el incrementado y alto costo de los capitales extranjeros para Colombia y el creciente déficit fiscal, pusieron presión adicional al alza sobre las ya altas tasas de interés⁵.

Las políticas macroeconómicas del país anteriormente descritas, provocaron una recesión económica, la cual empieza en 1996. Sólo recientemente, en el año 2000, Colombia ha mostrado tímidos signos de recuperación económica⁶.

3.2. Política

Las políticas de descentralización y de reducción del tamaño del Estado, dieron por resultado la desaparición de varias instituciones públicas que prestaban servicios financieros y no financieros a los pequeños agricultores. La descentralización transfirió la responsabilidad de prestar servicios de asistencia y transferencia de tecnología agropecuaria a los pequeños agricultores a los gobiernos locales, los municipios. La comercialización de productos agrícolas queda a merced de las leyes de oferta y demanda con poca intervención del Estado, al desaparecer el Instituto de Mercadeo Agropecuario, IDEMA.

Cada municipio debe tener una Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agrícola (UMATA) por ley. Sin embargo, las UMATAs son creadas con limitaciones e insuficiencias en cuanto recursos humanos (en cantidad y calidad), cobertura limitada y bajo presupuesto operativo. El presupuesto de cada UMATA depende hoy de la disponibilidad de recursos de cada municipio⁷.

La reforma a la administración pública crea un mecanismo de transferencia de recursos financieros del nivel central al local, para financiar las responsabilidades estatales transferidas a los gobiernos locales. Sin embargo, estos recursos financieros transferidos no son proporcionales a la responsabilidad transferida, es decir, no alcanzan a cubrir los costos de los servicios sociales que

³ El valor de la cosecha de café en Colombia, a precios constantes de septiembre de 2000, bajó de cuatro billones cuatrocientos mil millones de pesos colombianos, en 1991, a dos billones trescientos mil millones en el 2000 (FAO, 2000).

⁴ Los productos agrícolas, ganaderos y forestales representaron el 17.4% (US\$7.028.322.026) y 12.5% (US\$9.943.951.498 proyectado) del producto interno bruto (PIB) para 1991 y 1999 respectivamente (DANE, 1999a). En 1997 las importaciones de productos agropecuarios fueron de US\$1.9 billones y en 1998 el crecimiento de la producción agrícola nacional fue de -5.3% (FAO, 2000) mientras que en 1991 las importaciones de productos agropecuarios fueron de US\$482.7 millones (DANE, 1999a).

⁵ En 1999 la tasa oficial de interés real anual para la inversión rural era del 20.3% (Portafolio, 1999), en contraste con la tasa de 1991 que fue del 9.59% (Banco de la República, 1998).

⁶ La tasa de crecimiento del PIB para los años 1998 y 1999 fueron del 0.2% y -5.0% respectivamente (World Bank, 2000a), en contraste con el crecimiento del PIB observado para 1992, que fue del 4.0% (La Nota Económica, 2001).

⁷ Los municipios ricos tienen mayores presupuestos para las UMATAs, paradójicamente, por lo general estos municipios ricos se encuentran muy urbanizados y cuentan con baja población de pequeños agricultores y baja producción agrícola, en contraste con los municipios pobres.

debe prestar el municipio. En consecuencia, en lo local se encuentra un déficit de recurso humano y una institucionalidad muy débil, que no tiene la capacidad de asumir la responsabilidad transferida. En las áreas rurales en donde existe la presencia de uno o dos instituciones del Estado, éstas no cuentan con el presupuesto operativo ni con los recursos logísticos suficientes⁸.

Paralelamente la Caja Agraria, Banco Estatal de Fomento Agropecuario, fue desmontado debido a problemas de corrupción, excesiva burocracia, altos costos prestacionales, mal manejo de su portafolio y a las altas pérdidas operativas que sufría. La Caja Agraria ofrecía servicios financieros a productores rurales de pequeña escala en la mayoría de los municipios. En reemplazo, un nuevo banco fue creado, pero con características muy parecidas a la de la banca privada, su infraestructura fue reducida y muchas agencias fueron cerradas en toda Colombia, el Banco Agrario.

Adicionalmente, la banca privada no tiene interés en extender sus servicios financieros a los productores rurales de pequeña escala, por los altos costos de las transacciones que esto implica, la alta dispersión de los clientes y el riesgo natural de las actividades agrícolas, sumado a la gran inseguridad en los campos en Colombia. En la práctica, es muy difícil que un productor rural de pequeña escala acceda a servicios financieros de la banca privada.

La implicación práctica de la política de descentralización, de adelgazamiento de la institucionalidad estatal, de la reducción de las funciones del Estado deja al productor rural de pequeña escala con pocas posibilidades de obtener servicios financieros y no financieros, frenando el desarrollo de las comunidades rurales. Este proceso de aplicación de las políticas neoliberales en lo rural implica buscar nuevas estrategias, ubicar nuevos actores o colocar actores existentes en nuevos papeles para seguir realizando trabajo en desarrollo social.

3.3. Social

Colombia tiene una población proyectada de 40.8 millones de habitantes, de los cuales el 28% viven en zonas rurales (DANE, 1999b). Como en la mayoría de países de América Latina, la pobreza rural no forma parte de la agenda política oficial, pero últimamente en Colombia este tema ha cobrado importancia debido al incremento de la violencia rural y a la presencia de grupos armados de izquierda y de derecha, a la producción de cultivos ilícitos y al narcotráfico.

Colombia es un país rico en capital físico, tiene una fuerza laboral calificada, y cuenta con un sector privado fuerte y competitivo. Históricamente el manejo de sus políticas macroeconómicas ha sido muy serio, responsable y competente. El país ha tenido una historia de estabilidad política, es la democracia más antigua de América Latina. Todos estos hechos explican su crecimiento económico y social durante los últimos 30 años. Sin embargo, un creciente narcotráfico, la intensificación del conflicto armado y las presiones políticas externas han tenido un negativo impacto social y de crecimiento económico en los últimos cinco años (World Bank, 2000b). Cerca de 8 millones de colombianos viven bajo la línea de pobreza con necesidades básicas insatisfechas (NBI)⁹. En 1997, el 18% de los colombianos vivían en condiciones de pobreza, pero hoy esta situación ha empeorado; un año más tarde este mismo índice era del 20%. El empobrecimiento de la población rural es aún peor que el de la urbana¹⁰.

La baja tasa de retorno de la mayoría de las actividades de producción agropecuaria (bienes básicos principalmente), las altas tasas de intereses de los últimos cinco años, la inseguridad, la violencia rural, la baja competitividad del sector y la ausencia de una política agraria clara y

⁸ Con frecuencia las instituciones nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo no encuentran en lo local un interlocutor válido y con capacidad de respuesta.

⁹ NBI: Casas inadecuadas y en mal estado, hacinamiento (más de 3 personas viviendo en el mismo cuarto), con parcial o sin servicios públicos, niños sin acceso a la educación y padres con menos de 2 años de escolaridad.

¹⁰ La pobreza rural incrementó en un 7% entre los años 1996 y 1998, perdiéndose lo que el país había ganado durante la década de los ochenta (World Bank, 2000b).

estable, han causado un decrecimiento en las inversiones en el sector y en el número de hectáreas de tierra en producción. Cuando las actividades económicas agropecuarias y no-agropecuarias rurales se reducen, el desempleo rural aumenta y una disminución en las oportunidades y los ingresos familiares. La violencia rural ha causado un éxodo de población a las áreas urbanas y el fenómeno de los desplazados con los consecuentes problemas sociales que esto trae consigo. El desplazamiento de los pobres rurales sin medios de producción, sin adecuada calificación laboral para ser empleada en las ciudades, se convierte en un nuevo problema social urbano.

Colombia tiene una tasa de desempleo¹¹ urbano de 20.3% (World Bank, 2000a) y se cree que el desempleo rural es aún peor. No existen datos estadísticos para el desempleo rural. El desempleo afecta principalmente a la población de mayor vulnerabilidad, los pobres, las mujeres y la juventud¹².

No hay en Dagua y Versalles una actividad económica lícita de gran escala que genere alta demanda de mano de obra. La población rural y, en especial los jóvenes tienen pocas oportunidades. Ante la presencia de grupos armados, la producción de cultivos ilícitos y el narcotráfico, los jóvenes encuentran en estas actividades buena remuneración y en algunos casos prestigio en sus comunidades por pertenecer a uno de esos grupos. Estas actividades ilícitas se constituyen así en oportunidades para los jóvenes, permaneciendo también la alternativa latente de emigrar a las ciudades de Pereira, Cali y Buenaventura.

Debido a la presencia del narcotráfico, en el norte del Departamento del Valle del Cauca, ha surgido un nuevo grupo poblacional con gran poder adquisitivo y disponibilidad de recursos para la inversión. El precio de la tierra ha alcanzado altos costos y se ha dado un proceso de "narcotización" de las tierras. Los narcotraficantes y sus testaferros han comprado considerable cantidad de tierra productiva en el norte del Valle del Cauca, cambiándole su vocación agrícola, mayor demandante de mano de obra, a la explotación ganadera.

4. Contexto local y características de las áreas de la experiencia

Las experiencias que a continuación se describen son desarrolladas en el Departamento del Valle del Cauca, al sur occidente de Colombia, en los Municipios de Dagua y Versalles. Estos dos municipios son relativamente pequeños, de baja población y de economía campesina principalmente.

El Municipio de Versalles está ubicado a 190 Km al nor-occidente de Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, sobre la cordillera occidental. Versalles cuenta con una gran variedad de pisos térmicos desde los 900 hasta 2.200 metros sobre nivel de mar dentro de sus 196 kilómetros cuadrados. La población total del municipio es de aproximadamente 10 600 personas, 55% viven en la zona rural y la población pobre tiene una tasa de desempleo del 25%, en contraste con el 7% de la población con mayores ingresos del país; los jóvenes entre 15 y 19 años, y las mujeres tienen un desempleo de 45% y 23.5% respectivamente. Estas altas tasas de desempleo en Colombia han causado un incremento en las tasas de deserción de las escuelas secundarias y una baja en la demanda de los servicios de salud (World Bank, 2000b). 45% en los centros urbanos (DANE, 1999b). La economía local de la zona se basa en la producción agropecuaria de bienes

¹¹ Desempleado: Persona que es parte de la población económicamente activa (mayor de 12 años) que ha estado buscando empleo, por lo menos una semana. El subempleo no es considerado dentro del desempleo, incluye el sector informal de la economía. En mayo de 2001, Colombia tenía una tasa de subempleo del 27.9% (DANE, 2001c). Para las tasas de empleo y subempleo la muestra fue tomada solamente en áreas urbanas.

¹² La población pobre tiene una tasa de desempleo del 25% en contraste con el 7% de la población con mayores ingresos del país; los jóvenes entre 15 y 19 años, y las mujeres tienen un desempleo de 45% y 23.5% respectivamente. Estas altas tasas de desempleo en Colombia han causado un incremento en las tasas de deserción de las escuelas secundarias y una baja en la demanda de los servicios de salud (World Bank, 2000b).

primarios como el café, frutales y ganado. La tenencia de la tierra varía según la zona del municipio desde parcelas familiares de entre dos y cinco hectáreas a latifundios de cientos de hectáreas.

La zona de cultivo de ají Tabasco está ubicada en la comunidad de Puerto Nuevo, a 900 msnm. y a una distancia de cuarenta kilómetros por carretera desde la cabecera municipal. El cultivo es manejado por una asociación compuesta por 15 productores, que no son dueños de la tierra.

La tenencia de la tierra en Puerto Nuevo ha venido concentrándose en pocas manos, bajando de un número de veinticinco fincas en el año 1993 a cinco en el año 1998, generando así serios problemas de acceso a la tierra para la mayoría de sus trescientos cincuenta habitantes. La concentración de las tierras ha generado un cambio sustancial en los sistemas de producción, donde antes se manejaban fincas familiares diversificadas, hoy se maneja ganadería extensiva con poca demanda de mano de obra. Por estas razones, Puerto Nuevo es considerado uno de los corregimientos con mayores problemas económicos dentro del Municipio de Versalles.

El municipio de Dagua está localizado a 60 Km al occidente de Cali, por la carretera que de Cali conduce al puerto de Buenaventura en el Pacífico. Dagua posee 39 000 habitantes, de los cuales el 71% vive en áreas rurales (DANE, 1999b). La principal actividad económica es la producción agropecuaria.

La comunidad de Atuncela del Municipio de Dagua, donde el proyecto se lleva a cabo está a una altitud de 800 msnm., tiene una precipitación anual promedio de 1000 m.m. y una humedad relativa del 70%. La temperatura anual promedio es de 24°C. Los cultivos de ají de la variedad Cayena están sobre suelos de relieve montañoso, franco arenosos, bajos en contenido de materia orgánica y cerca a la rivera del río Dagua. Todas las parcelas vinculadas al proyecto cuentan con disponibilidad de agua para riego "artesanal".

Atuncela cuenta con una infraestructura mínima esencial para el futuro desarrollo del proyecto. Cuenta con una carretera afirmada que conduce a una carretera pavimentada (7 Km), dispone de servicios de acueducto rural (servicio de agua domiciliaria no tratada), telefonía y energía eléctrica, estos dos últimos servicios son deficientes. Cuentan con un centro de acopio sin terminar de construir, en donde se prevé instalar una planta procesadora de hortalizas.

La mayoría de los agricultores son dueños de la tierra en que trabajan, pero también hay agricultores que acceden a la tierra por sistemas de producción de costos e ingresos compartidos (aparcería) y alquilando la tierra. La extensión promedio de las fincas es de 3 ha. Todos los agricultores pertenecen a una organización de base, ASOPROCAT, que es la Asociación de Productores y Comercializadores Agrícolas de Atuncela.

4.1. Organizaciones de base vinculadas al proyecto

La organización en Versalles

El Municipio de Versalles cuenta con una historia larga de desarrollo comunitario, cuyas raíces vienen desde el año 1947 con la construcción, de la Casa Campesina, por medio del trabajo voluntario y aportes comunitarios. Esta casa fue usada entonces, como sitio de albergue en el pueblo para los habitantes rurales. Durante la violencia política que azotó el país en los años 50, la Casa Campesina fue utilizada como refugio para familias liberales hasta que pudieron salir a municipios cercanos más seguros. Después, durante los años sesenta, sirvió como centro de capacitación comunitaria utilizado por padres Jesuitas, quienes trabajaron con líderes campesinos.

En base a estas experiencias, Versalles participó activamente durante los años 1970 y 1980 en varias organizaciones campesinas como la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) y Usuarios Múltiples, conformando así varias cooperativas agrícolas para mercadeo y compra de insumos. Estas actividades se esfumaron durante los años ochenta con la llegada de algunas

plagas al municipio que arrasaron con el cultivo predominante, el tomate de árbol, y por problemas internos en las cooperativas.

Finalizando la década de los ochenta, floreció en Versalles otro proceso de organización y participación comunitaria, liderado inicialmente desde el sector salud, y organizado alrededor de un Comité de Participación Comunitaria (CPC). El trabajo del CPC se inició con un diagnóstico participativo con 500 familias de escasos recursos económicos, conformado por 250 familias habitantes de la cabecera municipal y por 250 familias provenientes del sector rural, quienes identificaron varios problemas prioritarios. Este diagnóstico fue complementado con una serie de talleres de participación comunitaria en la cabecera municipal y los siete corregimientos rurales organizado por el Hospital San Nicolás. A raíz de los talleres, el CPC conformó varios sub-comités (salud, educación, agropecuarios y desarrollo social), que sirvieron para integrar a miembros de la comunidad con instituciones locales, y emprender un trabajo conjunto. Se caracteriza Versalles por la fortaleza del capital social que han construido y por el fuerte trabajo con las organizaciones de base.

La Corporación para el Desarrollo de Versalles, CORPOVERSALLES, nace en 1993 con la misión de servir como entidad puente entre la comunidad y las fuentes de recursos a escala municipal, departamental, nacional e internacional, proveer asistencia técnica a los proyectos comunitarios, prestarle apoyo a los subcomités del CPC y promover el desarrollo integral y sostenible del municipio.

Actualmente la Corporación cuenta con tres políticas o frentes de trabajo:

- Fortalecimiento de la economía local: tiene por objeto fomentar nuevas alternativas para la generación de ingresos y empleo en el municipio.
- Fortalecimiento de la sociedad civil: busca crear espacios de incidencia de la comunidad y de las instituciones en la toma de decisiones y el seguimiento a la gestión pública.
- Manejo sostenible de los recursos naturales: involucra a la comunidad en el manejo y cuidado de sus recursos.

Dentro del primer área de trabajo, se ha venido impulsando el cultivo de ají Tabasco, desde el año 1996, como una opción de diversificación y de generación de ingresos, para la zona de Puerto Nuevo. La decisión de trabajar en Puerto Nuevo obedece principalmente a dos factores claves: (a) las condiciones agroecológicas de la zona son adecuadas para el desarrollo del cultivo y, (b) la necesidad de encontrar opciones de ingresos para la población de la zona. Inicialmente CORPOVERSALLES contactó a productores individuales directamente para manejar el cultivo, pero en la medida que el proceso ha venido institucionalizándose se ha conformado una Empresa Asociativa de Trabajo compuesta y administrada por los propios productores.

La organización en Dagua

La comunidad de Atuncela tradicionalmente ha sido productora de panela¹³ y aún hoy se presenta esta actividad económica. En los años setenta se produjo tabaco rubio y en los ochenta's empezaron a producir productos hortícolas para el mercado en fresco de Cali y Buenaventura principalmente. A fines de los ochenta, la producción de tomate tomó importancia entre los agricultores de la comunidad de Atuncela; intermediarios llegaban a esta comunidad a comprar tomates, para ser comercializados en los mercados mayoristas de Cali y Buenaventura. Debido a la inestabilidad de los precios y a los bajos precios pagados por los intermediarios, varios líderes de la comunidad de Atuncela tuvieron la idea de organizarse para comercializar sus productos hortícolas.

A finales de los ochenta y principios de los noventa, el Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural tenía por política, la organización de los agricultores para la comercialización de sus

¹³ Panela: Azúcar no centrifugada. Producto de la caña de azúcar, que se obtiene por la evaporación del jugo de caña. En otros países de América es conocida también como dulce y chancaca.

productos. El Fondo de Desarrollo Rural Integrado (Fondo DRI), construyó muchos centros de acopio por todo el país, con miras a apoyar la actividad de comercialización de productos agrícolas de los pequeños agricultores.

Las Secretarías de Agricultura Departamentales, en concordancia con la política central, organizaron a muchos agricultores por todo el país. Estas organizaciones de base campesina fueron constituidas legalmente, con estatutos y con objetivos muy concretos; este proceso fue repetido en muchas comunidades de toda Colombia. El Departamento del Valle del Cauca no fue la excepción del cumplimiento de esta política nacional. Los pequeños agricultores se asociaban, porque era la asociación un requisito para poder recibir algún tipo de asistencia del gobierno y para que se hicieran inversiones por parte del Estado en sus comunidades, los centros de acopio, por ejemplo. Los pequeños agricultores no se asociaban por estar convencidos y convencidos de trabajar y lograr objetivos juntos y de los beneficios que la organización podría traer a sus comunidades. Por último, lo que se logró fue una serie de organizaciones de "papel", donde incluso, en varios casos los estatutos eran iguales para todas ellas.

La Central Nacional de Cooperativas de Agricultores (CENCOA) que es una institución del gremio de los caficultores, para apoyar a las cooperativas y pequeños productores de café de Colombia, llegó a la comunidad de Atuncela a fines de los ochenta. CENCOA inició un proceso motivacional y de capacitación con los pequeños agricultores de esta comunidad, como también comenzó a evaluar con los pequeños agricultores la situación que vivían en ese momento. Es así como los pequeños agricultores deciden organizarse y crean la asociación de productores y comercializadores agrícolas de Atuncela, ASOPROCAT. ASOPROCAT se formaliza como asociación en marzo de 1989.

A su vez, era una política del gremio cafetero de Colombia en los noventa, impulsar actividades de diversificación de la producción agrícola en las fincas cafeteras o en la zona de influencia cafetera y apoyar procesos de organización de agricultores para la comercialización de sus productos. Para tal fin, el gremio cafetero crea una cadena de supermercados llamada Mercafé. La idea era que esta cadena de supermercados pudiera ofrecer directamente al consumidor final, los productos agrícolas resultado de la diversificación cafetera, eliminando gran parte de la intermediación de estos productos.

Al romperse en julio de 1989 el "pacto cafetero", acuerdo para la comercialización mundial del café por cuotas, y al ser estimulada la producción de café en otros países como México, Vietnam e India (con el apoyo de EE.UU., Francia y el Banco Mundial), los precios internacionales del café se caen considerablemente (Gómez, 2001). Esta caída en el precio internacional del café ocasiona una crisis económica en el gremio cafetero en Colombia. Como resultado, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia hace considerables recortes presupuestales y por ende recorta los servicios prestados a los agricultores y disminuye la presencia y cobertura de las instituciones del gremio en las zonas rurales de Colombia. CENCOA deja de apoyar el proceso de organización de los agricultores de ASOPROCAT en 1990.

Una vez organizados los pequeños agricultores en ASOPROCAT, la asociación empieza por su cuenta a comercializar hortalizas en los mercados locales. ASOPROCAT sin apoyo institucional después de la salida de CENCOA; no obtiene los resultados que sus asociados esperaban. Más aún, algunos líderes de la asociación realizan unos malos manejos administrativos y financieros de los recursos de la asociación, lo que genera una serie de conflictos entre sus asociados. A raíz de lo descrito anteriormente, ASOPROCAT como organización, pierde credibilidad entre sus asociados y entre la comunidad en general. A partir de 1991, ASOPROCAT inicia un período de siete años de inactividad.

En 1998, la Fundación Carvajal llega a Atuncela con la idea de un proyecto, producir pasta de ají picante para el mercado de exportación. La idea en borrador es explicada y discutida con los asociados en una serie de reuniones; posteriormente el proyecto es ajustado con la participación de los asociados, la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y la Secretaría

de Agricultura Departamental del Valle del Cauca. Una vez repensado y rescrito el proyecto, se inicia un proceso de cabildeo ante las instituciones del Estado y ONGs donantes, para la búsqueda de la financiación del proyecto. En esos momentos, se encuentra a una organización de base de pequeños productores agrícolas en un estado serio de debilidad, en términos de organización, capacidad de administración y negociación, de poco respaldo de sus asociados y con profundas divisiones internas. ASOPROCAT se vincula a la alianza y al proceso, como resultado de la intervención institucional.

4.2. Descripción de la agroindustria

El proceso de transformación del fruto en pasta de ají es un proceso sencillo, que no requiere de grandes inversiones, de mucha maquinaria ni precisión. Esta fue una de las características que se observó al escoger este renglón de producción, ya que permite que el proceso pueda ser realizado por los agricultores sin necesidad de mucha preparación. A continuación, se describe el proceso desde la cosecha, molienda, formulaciones, fermentación, hasta el manipuleo.

Para cosechar el fruto, éste debe estar completamente maduro. La coloración del fruto debe ser roja intensa. No se deben procesar frutos sobre maduros o parcialmente maduros, porque dañan la calidad de la pasta. El fruto debe ir libre de hojas, pedúnculos y cualquier impureza. Una vez cosechado el fruto, se debe procesar en pasta de ají en un lapso de tiempo no superior a las 24 horas, porque el fruto empieza a perder humedad y cambiar sus características. Por esta razón, el lugar de procesamiento no debe estar muy lejos de los cultivos. Tampoco se debe cosechar muy temprano en la mañana o bajo la lluvia, porque incrementa el contenido de humedad en la pasta.

El proceso de convertir el fruto en pasta es realizado por un molino de martillo. Como lo que se procesa es un alimento para el consumo humano, el molino debe ser de acero inoxidable. El fruto debe ser finamente molido, pero sin romper la semilla, se usa una criba o zaranda de 3 mm. El lugar de la molienda debe ser bien ventilado para que los gases con contenido de capicina emanados durante la molienda, salgan fácilmente y no deterioren el ambiente de trabajo; al mismo tiempo debe estar bien cerrada con malla para prevenir la entrada de insectos. Además del molino, los equipos que se usan son balanzas, batidores, barriles y canastas.

Cada cliente en el exterior usa su propia formulación para la producción de pasta y ésta se especifica en el contrato. El fruto de ají se procesa con aditivos que ayuden a conservarla y mejorar el proceso de fermentación. El aditivo que se usa con mayor frecuencia es la sal, pero también se usan antioxidantes como el ácido ascórbico. La concentración de los aditivos varía dependiendo del cliente, pero en promedio es del 4% en peso. El aditivo se debe adicionar durante el proceso de molienda, para que quede distribuido en la pasta lo más homogéneamente posible. Las formulas de los aditivos son manejadas en algunos casos con secreto por parte del cliente.

Una vez producida la pasta, ésta debe sufrir un proceso de fermentación antes de ser exportada. El proceso de fermentación se debe hacer bajo la sombra en temperatura ambiente y tiene una duración de aproximadamente un mes. Periódicamente, la pasta en los barriles se debe mover, para permitir que salgan los gases producto de la fermentación. La tapa del barril se debe sellar con sal, para prevenir que se contamine la pasta con hongos o con larva de insectos.

El fruto se debe manipular en canastas plásticas, para evitar que se dañe con el peso y pierda humedad. La pasta se almacena y se fermenta en barriles plásticos o de fibra de vidrio. La pasta se exporta en ISO tanques de 20 ton o en barriles almacenados en contenedores. La pasta de ají es usada como ingrediente de salsas picantes principalmente.

4.3. Análisis económico y financiero

Las actividades económicas de la producción de pasta de ají Cayena y Tabasco tienen sus diferencias desde el punto de vista económico, en algunos aspectos es mejor producir Cayena y en otros, es mejor producir Tabasco. La producción por unidad de área es mayor cuando se siembra Cayena que cuando se siembra Tabasco, en algunos casos la producción es doblada. Debido a la

limitación de mercado en el Tabasco y la poca disponibilidad de tierra de los agricultores de Versalles, es poco probable que las áreas sembradas se puedan ampliar.

El número de familias vinculadas al proyecto en Dagua es mayor y se ha incrementado con el tiempo. De igual forma el área sembrada/familia en promedio es mayor en Dagua. Se busca que, por lo menos, cada familia tenga una ha. sembrada en el año, para que estos ingresos generados les permitan vivir con mayor dignidad.

Los costos de producción para Cayena son un 29% más bajos con respecto al Tabasco. Esto se debe a que el ají Tabasco requiere de un uso más intenso de la mano de obra principalmente, aunque el Cayena requiere de una inversión mayor en insumos. El Tabasco es más resistente a las enfermedades fungosas.

El precio de la pasta de Tabasco es 3 veces mejor. Una ventaja que tiene el Cayena sobre el Tabasco es que empieza a producir más rápido y sostiene la producción por más tiempo, lo que le permite al agricultor manejar un mejor flujo de caja.

Los ingresos por intermediación por tonelada de pasta de ají es más alto para CORPOVERSALLES que para ASOPROCAT, US\$176 y US\$40 respectivamente. Lo que le implica a esta última tener un mayor volumen de producción, para que la operación sea viable y pueda cubrir todos sus costos. Al mismo tiempo, los costos por intermediación son mucho más bajos en ASOPROCAT que en CORPOVERSALLES, pero hay que tener en cuenta que la asistencia técnica es asumida por esta última, mientras que para los agricultores de ASOPROCAT este servicio es prestado por las instituciones que forman parte de la alianza. Los costos de transporte para CORPOVERSALLES son considerablemente más altos, debido a que la zona de producción se encuentra más distante a la bodega de almacenamiento del exportador, que la zona de producción de Dagua.

Los ingresos netos familia/año por hectárea para el caso de Cayena es doblado por el Tabasco. Esta actividad económica es mejor para Versalles por la limitación en tierra. Algunas cifras son mostradas a continuación en el cuadro 1, para comparar las dos experiencias, la producción de ají de las variedades Cayena y Tabasco en Dagua y Versalles respectivamente.

Variable	Variedad	
	Cayena	Tabasco
Producción promedia real ton/ha.	17	10
Area en producción año ha.	12	3.2
Area sembrada familia/ha. Año	0.8	0.21
Número agricultores (familias) vinculadas	15	15
Producción año ton.	255	32
Costos producción ha. US\$	2392	3345
Precio al agricultor/ton. US\$	210	573.52
Precio a la asociación/ton. US\$ (Asoprocat/Corpoversalles)	250	750
Ingresos bruto por intermediación/ton. US\$	40	176.48
Costos de intermediación/ton US\$ ¹⁴	25	82.06
Ingresos netos Asociación/año US\$	3060	3021.44
Ingresos netos familia/ha/año US\$	1178	2390.2
Forma de pago al agricultor ¹⁵	En pesos Col. a la tasa media del US \$	En pesos Col a tasa media del US \$
Rentabilidad para el agricultor %/mes	4.92	5.95

Cuadro 1. Análisis económico comparativo de la producción de pasta de ají

Del anterior análisis se podría inferir que financieramente es más atractivo producir pasta de ají Tabasco que de Cayena, pero al largo plazo, debido a las limitaciones para crecer el mercado, resulta más atractivo en términos de poder vincular mayor número de familias al proceso, producir pasta de ají Cayena que de Tabasco. El Tabasco tiene mejor precio, mejor rentabilidad y brinda mayor empleo por ha. sembrada, mientras que el Cayena requiere de una inversión menor, tiene mejor flujo de caja y si se logran mayores productividades (20 ton/ha) inclusive se puede volver más atractivo que el Tabasco.

5. Orígenes de las alianzas

La Fundación Carvajal tiene amplia experiencia de trabajo de desarrollo social con estrategia de alianzas. Esta amplia experiencia parte del reconocimiento institucional, que en los procesos de desarrollo comunitario con mucha frecuencia, se necesitan estrategias de intervención integrales o multivariable por un lado, y por otro lado, el reconocimiento de la limitación institucional en términos de recursos, de experiencia, de conocimiento y de capacidad en campos específicos del desarrollo social.

Como institución privada que trabaja en desarrollo social, la Fundación Carvajal nunca ha tenido la idea de reemplazar al Estado ni de liberarlo de su responsabilidad con el desarrollo de las comunidades. Por esta razón, en los proyectos de desarrollo que se trabaja en alianzas, casi siempre se invita a la institucionalidad estatal a ser partícipe de ellos, para que de alguna manera asuman su responsabilidad como gestores del desarrollo.

La experiencia de producir pasta de ají picante para el mercado de exportación, parte del reconocer una oportunidad para los pobres y pequeños agricultores. Esta experiencia es

¹⁴ Se consideran dentro de los costos de intermediación los costos de molienda, transporte, papelería, administrativos y para el caso de CORPOVERSALLES la asistencia técnica. Para el caso de ASOPROCAT la asistencia técnica lo provee las instituciones que hacen parte de la alianza, con el apoyo del comité técnico.

¹⁵ El precio de la pasta de ají se acuerda en US\$, pero el exportador paga en pesos colombianos, 50% 30 días después de procesado el fruto y el 50% restante a 60 días, a la tasa de cambio promedio del mes anterior en que se liquida la producción. De igual forma la asociación le paga al agricultor una vez hecho los descuentos por intermediación.

consecuente con la misión institucional de CORPOVERSALLES y la Fundación Carvajal, y tiene por objetivo mejorar la situación del contexto colombiano, descrito anteriormente, específicamente en los Municipios de Versalles y Dagua. La experiencia pasa por la sensibilización de Hugo Restrepo & Cía. de trabajar, de hacer negocio de una forma diferente; pasa por el diseño operativo del esquema de la alianza, hasta lograr operar el esquema, de manera que fuera satisfactorio para todas las partes y equitativo para los productores rurales de pequeña escala organizados por CORPOVERSALLES.

Por último, una vez puesta en práctica la experiencia con CORPOVERSALLES, nos dimos a la tarea de ensayar un esquema de trabajo diferente, con más actores en la alianza, teniendo en cuenta lo aprendido en la primera experiencia, el resultado es la experiencia con ASOPROCAT.

5.1. Sensibilización de Hugo Restrepo & Cía.

El proyecto responde a la demanda por pasta de ají picante de Hugo Restrepo & Cía., empresa que está en el negocio de exportación de pasta de ají desde principios de los años ochenta. Hugo Restrepo & Cía. tiene contratos de entrega a futuro de pasta de ají en los mercados de USA y la comunidad europea y por lo tanto, el proyecto ha tenido una orientación de mercado desde su inicio.

En 1996, Carlos A. Magaña¹⁶, colaborador en ese tiempo de Hugo Restrepo & Cía. y ex-colaborador de la Fundación Carvajal, comentó que esa empresa sólo ha trabajado con grandes empresarios agrícolas como proveedores, que el mercado en el exterior ha crecido y que estos empresarios del campo, con buen poder de negociación, habían solicitado el incremento del precio de la pasta de ají, debido al incremento de los costos de producción y la baja en la productividad, planteando la posibilidad de no seguir sembrando, si no se les atendía a sus peticiones. Por otro lado, en 1994 ocurrió una revaluación del peso colombiano, lo que le restaba competitividad a la pasta de ají picante, exigiendo aún mayor eficiencia en el proceso de producción. Ante el hecho que los contratos de entrega a futuro en el exterior estaban firmados y la posibilidad de no cumplirlos, bajo pena de pagar cuantiosas multas, la empresa exportadora estaba dispuesta a escuchar alternativas.

La Fundación Carvajal le propuso a Hugo Restrepo & Cía. considerar la posibilidad de incluir a pequeños agricultores como proveedores de pasta de ají picante. Ante esta propuesta, la respuesta de la empresa exportadora fue negativa, aduciendo que: no tenían ningún interés de trabajar en el campo del desarrollo rural, que ellos eran una empresa con ánimo de lucro y no una "institución de beneficencia".

Además, argumentaron: no tener experiencia de trabajo con pequeños agricultores; administrativa y logísticamente era muy costoso trabajar con pequeños agricultores; que era muy probable que los pequeños agricultores no tuvieran recursos para financiar la producción de ají; los volúmenes a producir por cada agricultor serían tan pequeños, que no justificaría tener una planta de procesamiento de pasta de ají, como lo tienen los productores grandes; como empresa, no estaban en capacidad de ofrecerle asistencia técnica agrícola a los pequeños agricultores; el trabajar con pequeños agricultores les generaba desconfianza, por estar tan dispersos y generalmente en lugares remotos de difícil acceso, que no les permitía hacerle seguimiento a los cultivos; y por último, que era muy probable que los pequeños agricultores estarían en áreas con presencia de grupos armados y ellos no estaban dispuestos a asumir ese riesgo.

Todos los argumentos expuestos eran ciertos y validos, pero dentro del proceso de sensibilización, la Fundación Carvajal habló en el lenguaje de la empresa privada, se les habló de una forma diferente de hacer negocio, de ganar dinero, nunca se les habló de hacer una acción social o

¹⁶ Carlos A. Magaña formó parte del equipo de trabajo del Programa de Desarrollo Agropecuario de la Fundación Carvajal, primero como estudiante en práctica y posteriormente como asesor, vinculado al proyecto de mecanización rural con tracción animal. Carlos Magaña tuvo la oportunidad de apoyar trabajos de desarrollo rural en CORPOTUNIA y conocía muy bien el trabajo de CORPOVERSALLES.

trabajo de “beneficencia”. Esta estrategia cambió el plano de interlocución, al plano de los negocios; este fue el primer paso dentro del proceso de sensibilización.

5.2. Producción de hortalizas por productores de pequeña escala

La producción de hortaliza es una actividad agrícola que se caracteriza por hacer un uso intenso del suelo en pequeñas extensiones, es de alta demanda de mano de obra, requiere de mucho cuidado y atención a tiempo de los problemas fitosanitarios que con frecuencia se presentan, es de alta inversión por área sembrada y de buena rentabilidad, entre otras características. Los pequeños agricultores de hortalizas pueden ofrecer unas ventajas competitivas que los empresarios agrícolas no tienen.

Si bien la forma de producción de los productores rurales de pequeña escala es diferente a la de los agricultores empresarios, cada vez más los pequeños agricultores hacen un mayor uso de insumos y de tecnologías que usan los agricultores empresarios. Cuando se produce en pequeñas áreas, como lo hacen los pequeños agricultores, el manejo fitosanitario es mejor y la productividad mayor. Los pequeños agricultores pueden hacer presencia permanente en los cultivos, lo que permite una mejor atención y oportuno manejo fitosanitario con la consecuente mejora en la productividad y reducción de los costos de producción. Además, pueden trabajar con menor riesgo por la falta de seguridad en el campo en Colombia que los empresarios, debido a la presencia de grupos armados. Ante un mercado de exportación que requiere alta competitividad en calidades y precios, la perspectiva de mejorar la producción y reducir los costos y riesgos era atractivo para el exportador trabajar con pequeños agricultores, siempre y cuando se le diera solución a las objeciones planteadas.

El segundo paso que la Fundación Carvajal dio fue buscar un esquema de trabajo, que le permitiera encontrar alguna solución a los argumentos en contra expuestos por Hugo Restrepo & Cía., de tal forma que fuera atractivo para la empresa, para los agricultores y permitiera mejorar las condiciones de vida de los agricultores pobres.

5.3. Las Corporaciones de Desarrollo Local

La Fundación Carvajal ha apoyado a instituciones locales que promueven el desarrollo social de sus comunidades, como a CORPOTUNIA en el Departamento del Cauca y a CORPOVERSALLES en el Departamento del Valle. El apoyo a estas instituciones de desarrollo local nace de la convicción de la Fundación Carvajal, que son las comunidades responsables de su propio desarrollo y las instituciones externas sólo son facilitadoras de esos procesos; estas corporaciones son organizaciones de segundo piso, que agrupan y representan a las organizaciones de base y grupos de interés en el nivel local.

CORPOVERSALLES y CORPOTUNIA tienen buena experiencia en desarrollo rural y de trabajo con pequeños agricultores. Estas dos instituciones locales cuentan también con capacidad administrativa, de gestión y de negociación; con credibilidad, tanto por parte de los agricultores como de la empresa privada; con capacidad de convocatoria y de agremiación de agricultores; con alguna capacidad de financiar procesos de producción; y con un equipo de profesionales del campo con capacidad de ofrecer asistencia técnica agrícola. Los equipos de campo de estas instituciones, de hecho trabajaban en áreas con presencia de grupos armados, es decir, ya estaban asumiendo ese riesgo.

Por último, CORPOVERSALLES y CORPOTUNIA tienen interés y compromiso de trabajar por el desarrollo de las comunidades en las que trabajan. Las dos instituciones reunían todas las condiciones y soluciones a los argumentos expuestos por el exportador. Fue CORPOVERSALLES la que mostró interés de trabajar un proyecto de esta naturaleza, aún sin tener ningún financiamiento. CORPOTUNIA no se mostró interesada por la falta de financiación del proyecto y por el temor que causa introducir un cultivo nuevo en una zona.

Por último, lo que se le ofreció al exportador fue hacer negocio con una institución que se dedica al desarrollo social de comunidades marginadas, CORPOVERSALLES. Esta puede ofrecer una buena área de producción, teniendo las ventajas que ofrece la economía de escala.

Administrativamente, CORPOVERSALLES no representaba incremento en costos para el exportador, ya que es considerado como un sólo proveedor de volúmenes interesantes de pasta de ají picante, al igual que un empresario, más bien, representaba una reducción en costos de asistencia técnica agrícola, por ser esta actividad asumida por CORPOVERSALLES. Esta institución tiene la suficiente credibilidad para negociar con Hugo Restrepo & Cía., inspira confianza y cuenta con el respaldo de una institución fuerte como la Fundación Carvajal.

Una vez sensibilizado el exportador, se inició el proceso de negociación directa entre las dos partes, con el asesoramiento ocasional a CORPOVERSALLES por parte de la Fundación Carvajal. Con el tiempo y en la medida que las dificultades se presentaban, se fueron haciendo ajustes al esquema. Bajo el esquema diseñado, los pequeños agricultores de hortalizas, Hugo Restrepo & Cía. y CORPOVERSALLES se sintieron lo suficientemente cómodos para iniciar el proceso.

5.4. Proceso de organización de la alianza

La alianza que se da en la experiencia de la producción de pasta de ají picante para el mercado de exportación, en los casos de CORPOVERSALLES y de ASOPROCAT, es una alianza para el desarrollo con enfoque empresarial y de cadena productiva. Se escoge un renglón productivo a propósito con una serie de especificidades tales como nicho de mercado, características de la producción agrícola, necesidades de los aliados, entre otros y se escoge a cada uno de los actores para ser parte de cada eslabón de la cadena productiva. Cada eslabón de la cadena productiva es importante para la alianza y trabajan integrada y funcionalmente. Cada una de las partes debe tener interés en que sus aliados/eslabones sean exitosos, crezcan y se fortalezcan con el tiempo. De esta forma, la alianza se fortalece y la cadena productiva se hace más competitiva.

Las alianzas

Para poder trabajar en alianza, debe existir confianza entre las partes o se debe iniciar un proceso para crear confianza entre ellas. La confianza que las partes puedan tenerse entre sí, se basa en el conocimiento histórico de las acciones realizadas por las partes de la alianza, en diferentes circunstancias. Para construir confianza se debe actuar con transparencia, con equidad y ser predecible en el accionar. Aunque cada una de las partes tendrá sus intereses particulares, el objetivo de la alianza no debe reñir con esos intereses, más bien, debe contribuir a que cada uno de los aliados logre lo que particularmente le interesa. En términos de transparencia, para todos los aliados debe ser claro qué interés en particular persigue cada una de las partes, “todas las cartas deben estar sobre la mesa”, no debe haber agendas ocultas, si existen, erosionaría la confianza entre las partes. Antes de formarse la alianza, las partes se conocían entre sí, sabían de su reputación.

Para sacarle provecho al esquema de trabajo en alianza, las partes se deben complementar entre ellas y no se debe dar duplicidad de funciones. En este esquema de trabajo, las partes deben aportar sus fortalezas y el complemento que ofrece el aliado, debe suplir falencias y fortalecer debilidades de los otros aliados. Al darse duplicidad de funciones, las partes entrarán a competir entre sí y se generan conflictos de interés, afán de protagonismo, envidias y manejo poco transparente de las acciones, que perjudican la alianza y la normal ejecución de un proyecto de desarrollo social. Teniendo lo anterior en cuenta, se escogieron las partes para que encajaran en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y prestaran los diferentes servicios de apoyo que la cadena productiva necesita.

Las alianzas deben ser sostenibles en lo social, lo económico y lo ambiental. En el momento que haya una deficiencia en uno de estos tres aspectos mencionados, se pone en peligro el proyecto y la sostenibilidad del mismo.

6. Definición de los actores y sus responsabilidades

Para los dos casos, se pensó que desde el inicio el proyecto cuente con los siguientes componentes operativos: producción agrícola, manejo post-cosecha y/o transformación, mercadeo y comercialización, organización y servicios de apoyo. En el componente de servicios de apoyo lo dividimos en dos: financiero y no financiero. En servicios no financieros se pensó concretamente en asistencia técnica agrícola en el proceso de producción, transporte de productos e insumos, transferencia de tecnología y servicios en gestión empresarial (capacitación y asesoría tanto a los agricultores individualmente como a la organización). Teniendo en cuenta estos componentes se definieron los actores y sus responsabilidades.

6.1. La experiencia de Versalles

CORPOVERSALLES estaba en capacidad de asumir la responsabilidad en la ejecución de todos los componentes, a excepción de los componentes de manejo post-cosecha y/o transformación, mercadeo y comercialización. Esta institución local decidió no incluir en la alianza a instituciones del Estado externas al municipio y asumió la ejecución de los componentes del proyecto que Hugo Restrepo & Cía. no estaba en capacidad de asumir.

La decisión de no buscar la participación de entidades estatales especializadas en el área rural respondía básicamente a tres factores. Primero, las intervenciones previas de la Secretaría de Agricultura del Valle - la entidad especializada del gobierno departamental - no habían sido efectivas y por lo tanto, no existía confianza en la capacidad de la Secretaría en este campo. Segundo, los funcionarios locales de la Secretaría de Agricultura manejaban sus actividades, según conveniencias políticas y no técnicas, beneficiando ciertos grupos poblacionales de interés para el jefe político que representaban y dejando fuera otros. Como resultado de esta situación, las relaciones entre dicha entidad y las organizaciones comunitarias en Versalles eran malas. Finalmente, CORPOVERSALLES no tenía capacidad suficiente de negociación para asegurar que los dos factores nombrados anteriormente no desembocaran en detrimento del trabajo y prefirió no correr el riesgo.

Producción agrícola

Los agricultores organizados por CORPOVERSALLES tienen gran experiencia en la producción de hortalizas, principalmente en tomate; son ellos quienes hacen la producción agrícola. La producción agrícola se hace bajo un esquema de agricultura por contrato; las áreas de ají a sembrar son programadas y planificadas, de acuerdo al contrato de producción.

En el proceso de producción agrícola intervienen todos los miembros de la familia, pero el trabajo es repartido de acuerdo a las habilidades y disponibilidad de tiempo de los miembros de la familia, pero es el cabeza de familia, quien tiene la responsabilidad de sacar el cultivo adelante. Por ejemplo, los niños al salir de la escuela se van “pajarear¹⁷” los cultivos. Sin embargo, los agricultores colaboran unos con otros en labores como aplicación de agroquímicos y durante la cosecha.

La variedad de ají sembrada en Versalles es Tabasco. La variedad y el nombre Tabasco, son nombres de marca de la empresa productora de salsas de ají picante de Louisiana, U.S.A., McHenney & Co., quien tienen contratos de entrega a futuro con Hugo Restrepo & Cía. La pasta de ají Tabasco es pagada a mejor precio que cualquier otra pasta, pero tiene el limitante que sólo puede ser producida como Tabasco, para esta empresa de los USA.. Esta condición limita la ampliación del mercado y por consiguiente, las áreas de siembra.

Post-cosecha y/o transformación

Para el procesamiento del ají en pasta se requería hacer algunas inversiones. Se negoció con el exportador que ellos entregarían un molino de martillo en acero inoxidable en comodato, los

¹⁷ Pajarear: Labor agrícola que consiste en espantar los pájaros para que no se coman los ají maduros.

agricultores asumieron el costo del motor eléctrico para mover el martillo y CORPOVERSALLES por medio del FRISCO, financió a los agricultores los costos de la adecuación de la sala de molienda y el lugar para el almacenamiento de la pasta de ají. Hugo Restrepo & Cía. puso a disposición su conocimiento y experiencia en este campo al servicio del proyecto. Una vez construida la planta de procesamiento y puesta en servicio, los agricultores y CORPOVERSALLES se hicieron responsables de la producción de la pasta de ají, almacenamiento, transporte y entrega al exportador.

Comercialización y mercadeo

El componente de comercialización y mercadeo es responsabilidad de Hugo Restrepo & Cía., quien definió un esquema de producción agrícola por contrato; los términos del contrato fueron negociados por las partes. Se negoció con el exportador que el precio pactado por la pasta de ají Tabasco sería en dólares americanos. De esta forma, se le garantizaba de alguna forma al pequeño agricultor, mantener una relativa estabilidad en su poder adquisitivo, en la medida en que la devaluación del peso frente al dólar compensara la inflación.

Organización

CORPOVERSALLES cuenta con una amplia experiencia y de excelentes resultados en procesos de organización comunitaria y esta es su mayor fortaleza. Es de suma importancia organizar a los agricultores para el proceso de producción agrícola, compra de insumos y procesamiento del ají, para obtener los beneficios de la economía escala, como también para acceder al servicio de crédito.

Esta institución se dio a la tarea de hablar con los agricultores de Puerto Nuevo y organizarlos, ya que esta zona cumplía con las condiciones agroecológicas para el cultivo de ají Tabasco. La gran limitante que tenía el proyecto en ese momento era que los agricultores no tenían tierra, por lo que hubo necesidad de concertar con un hacendado de la región para que cediera en préstamo las tierras para la siembra de ají. Los agricultores se organizaron de tal forma, que para la producción agrícola lo hacen en parcelas individuales, pero la cosecha y la producción de pasta la hacen de forma colectiva.

Servicios de apoyo no financieros

CORPOVERSALLES cuenta con un equipo de profesionales del agro con capacidad de ofrecer asistencia técnica agrícola y cuenta con la experiencia y tecnología en producción de variedades de ají picante de Hugo Restrepo & Cía., que ofreció entrenar y hacer la transferencia tecnológica que se necesitase, para la producción agrícola. En Puerto Nuevo se designó a un agricultor, para que fuera él quien le diera asistencia técnica agrícola a sus compañeros, mientras no se contara con la presencia de los técnicos de CORPOVERSALLES.

El equipo de campo de CORPOVERSALLES había sido entrenado en gestión empresarial rural por la Fundación Carvajal y contaba con este apoyo en caso que fuera necesario. El proceso de capacitación de los agricultores en contabilidad y administración fue iniciado, pero debido al nivel de escolaridad de los agricultores, este proceso ha sido lento. Incluso, hubo que capacitarles en el uso de la calculadora. Hacia el interior de la institución se vio este proyecto desde el principio, como un negocio, que requiere que se maneje con enfoque empresarial. De igual forma, esta visión se les ha transmitido a los agricultores y se han hecho jornadas de capacitación empresarial para mejorar sus habilidades de gestión.

Servicios de apoyo financieros

Para el componente financiero, CORPOVERSALLES cuenta con un esquema de crédito alternativo, Fondo Rotatorio de Inversión Social y Comunitario (FRISCO). Este esquema alternativo tiene la capacidad de ofrecer servicio de crédito a los pequeños agricultores, para la producción de ají en caso que lo necesiten. El FRISCO funciona con fondos compuestos por ahorros de los mismos participantes y fondos externos conseguidos por medio de proyectos de desarrollo. La entrega de recursos se hace en especie al productor de ají y el pago del crédito es efectuado en el momento de cancelar la venta del ají Tabasco. El Fondo funciona bajo un esquema de solidaridad

– es decir, sin garantías reales – por medio de grupos comunitarios. En la medida que el grupo cumple con sus compromisos de repago, se puede acceder a mayores recursos por tiempos más largos. Durante tres años de funcionamiento bajo este enfoque, el FRISCO ha logrado colocar más que cien créditos con una tasa de morosidad en el pago del 1,8%¹⁸.

6.2. La experiencia de Dagua

En la segunda experiencia se aprendió de la primera. La alianza se hizo con más actores por varias razones. Por falta de capacidad operativa, de recursos, de conocimiento, de experiencia, por atraer a la institucionalidad estatal y estimularlas a que asuman su responsabilidad con el desarrollo. La Fundación Carvajal cuenta con el suficiente poder de negociación y convocatoria para llamar a las instituciones del Estado.

Los miembros de la alianza, los agricultores y el sitio para la implementación del proyecto fueron seleccionados con ciertas características, para mejorar la fortaleza de la nueva alianza y la competitividad de la cadena productiva. Estas son las características más importantes:

- ❖ Los agricultores deben tener experiencia en la producción de hortalizas.
- ❖ Deben ser agricultores pobres, pero con medios de producción: tierra, capital de trabajo, disponibilidad de mano de obra, conocimiento, entre otros.
- ❖ Los ingresos familiares no deben depender en un 100% de la producción de ají. Diversificación de los ingresos familiares.
- ❖ Los agricultores deben ser miembros de una organización, que se comprometa con el proyecto y con capacidad de aportar en las medidas de sus posibilidades.
- ❖ Las parcelas y los suelos deben ser apropiados para el cultivo del ají y contar con disponibilidad de agua, por lo menos para riego artesanal. De esta manera se podría asegurar un suministro constante de pasta de ají durante todo el año.
- ❖ La comunidad no debe quedar distante en un radio no mayor a 80 Km de la planta de Hugo Restrepo & Cía.
- ❖ El lugar para el procesamiento debe contar con infraestructura mínima de carretera, energía eléctrica, comunicación y acueducto.
- ❖ Debido a que es un cultivo para la exportación, es muy deseable que se encuentre próximo a un puerto.
- ❖ Contar con el apoyo político del gobierno de turno y de concejales con asiento en el Comité Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), para así poder contar con el compromiso de la institucionalidad local estatal.

Producción agrícola

Los agricultores asociados a ASOPROCAT son los responsables del proceso de producción agrícola, ellos cuentan con los medios de producción para hacerlo, a diferencia de los de Versalles que no tienen tierra ni capital de trabajo. Es requisito que el agricultor pertenezca a la asociación y antes de entregarle un cupo para la siembra, se realiza una visita a la finca, para verificar con qué recursos cuenta y el estado de la carretera a la finca.

La variedad de ají sembrada es Cayena, tiene un precio menor, pero un mercado mayor, lo que permite ir ampliando las áreas de siembra. Las siembras son programadas y planeadas de acuerdo a los contratos de producción con Hugo Restrepo & Cía. En la actividad de producción se involucra toda la familia, pero es el cabeza de familia, quien tiene la responsabilidad del cultivo; se contrata personal para labores que requieren un uso intenso de mano de obra; también se da el fenómeno de “manos cambiadas”¹⁹.

¹⁸. Comentario personal, Gerente, CORPOVERSALLES.

¹⁹ Manos cambiadas: Esquema de colaboración entre los agricultores, que consiste en que se trabaja en la finca del vecino cuando es requerido y no se recibe ningún pago, en contraprestación, cuando el otro vecino lo requiera, se le trabaja el mismo número de jornales que recibió. Se cree que es un esquema solidario pre-hispánico.

Post-cosecha y/o transformación

El esquema adoptado en Versalles para el procesamiento del ají había dado buenos resultados, por lo que en Dagua se hizo de la misma forma. Hugo Restrepo & Cía. dio el molino de martillo en comodato, la UMATA de Dagua dio el motor eléctrico en comodato a ASOPROCAT, los agricultores adecuaron un local existente en Atuncela para la planta de procesamiento, con el asesoramiento de Hugo Restrepo & Cía. y arquitectos de la Unidad de Vivienda de Interés Social de la Fundación Carvajal. A diferencia de Versalles, los agricultores solos son los responsables de coordinar las cosechas, procesamiento, almacenamiento y transporte de pasta de ají.

La fórmula para la producción de la pasta de ají Cayena es entregada por el exportador, dependiendo del tipo de cliente en el exterior que va a ser producida. Los ingredientes, los aditivos y sus proporciones en la pasta de ají cambian para cada cliente y están especificados en el contrato. En el caso de Versalles la formulación es siempre la misma, ya que la pasta de ají Tabasco es entregada a un solo cliente, Mc Henny & Co.

Comercialización y mercadeo

Hugo Restrepo & Cía. es responsable del componente de comercialización y mercadeo, en Dagua, al igual que en Versalles. Esta empresa maneja los clientes en el exterior, mercadea las diferentes pasta de ají y consigue nuevos clientes, para ampliar aún más el mercado. Los términos del contrato de producción en Dagua son exactamente igual al de Versalles, sólo se cambia la variedad de ají a producir, de Tabasco a Cayena, porque Cayena tiene un mercado más grande y permite en el futuro ampliar áreas de siembra y vincular más agricultores, como de hecho se ha venido haciendo. Este cambio implicó un cambio en el precio a pagar por Kg de pasta de ají. La alianza no sabe el precio que se paga por la pasta de ají en el exterior ni los costos de la comercialización en que incurre el exportador; esta información es manejada con mucha reserva por parte del exportador.

Diversificar la producción y poder manejar productos para el mercado nacional es una permanente preocupación de los aliados; de esta forma se podrían rotar los suelos con diferentes cultivos, se reduce el riesgo económico del proyecto, al no depender solamente de un sólo renglón productivo y de un sólo mercado. Se está pensando en varias alternativas: 1) que Hugo Restrepo & Cía. comercialice otros productos; 2) conseguir otro aliado para este componente, con conocimiento de nichos de mercado concretos para productos diferentes a la pasta de ají; y 3) que ASOPROCAT ofrezca a sus asociados el servicio de comercialización y mercadeo a sus asociados, pero manteniendo el esquema de “agricultura por contrato y el de vender para producir”.

Organización

Por la experiencia vivida en Versalles, se tenía muy claro que para trabajar con pequeños agricultores en este esquema, se debe hacer con agricultores organizados. No había tiempo para organizar agricultores, por lo que uno de los requisitos para el proyecto era encontrar una organización de base ya formada, no importa en qué estado se encontraba, la institucionalidad podría fortalecerla; por la anterior razón, una entre otras, se invitó a ASOPROCAT a formar parte de la alianza. La Fundación Carvajal, por su experiencia en organización comunitaria asumió la responsabilidad de fortalecer a ASOPROCAT.

Servicios de apoyo no financieros

Debido a una reestructuración institucional, la Fundación Carvajal fusionó en una sola unidad operativa a los programas de Desarrollo Agropecuario, Microcomerciantes y de Microempresas. Fundación Carvajal hoy no tiene capacidad de ofrecer servicios de asistencia técnica agrícola.

Es responsabilidad de las UMATAs ofrecer el servicio de asistencia técnica agropecuaria a los pequeños agricultores y es responsabilidad de las Secretarías de Agricultura Departamental coordinar, facilitar y apoyar los servicios de asistencia técnica agrícola, e implementar políticas agrarias del Ministerio. Es política del Ministerio de Agricultura impulsar el desarrollo de cadenas productivas agrícolas. Por estas razones, se invitó a participar de la alianza a la UMATA del Municipio de Dagua y la Secretaría de Agricultura Departamental del Valle del Cauca, quienes son

los responsables del componente de producción agrícola del proyecto. Sin embargo, los agricultores se colaboran entre sí, ofreciéndole asistencia técnica agrícola a aquellos con poca experiencia en el manejo del cultivo.

Uno de los aportes que hace la Fundación Carvajal al proceso es el de gestión empresarial, debido a su conocimiento y experiencia institucional tanto en lo urbano como en lo rural. Esta responsabilidad la asumió la Fundación Carvajal y su aporte se realiza a dos niveles, uno con los agricultores en sus unidades productivas directamente y el otro nivel con ASOPROCAT como empresa, que en la medida que el negocio crezca, se requiere que sea fortalecida en este componente para que le dé un buen manejo a los recursos.

Servicios de apoyo financiero

Al tomarse la decisión de empezar la ejecución del proyecto en Dagua, el componente financiero aún estaba sin definir. En Dagua ya no existían servicios financieros, porque en anteriores tomas guerrilleras al pueblo, el Banco Cafetero y el Banco Agrario habían sido robados y dinamitados; estas instituciones de servicios financieros tomaron la decisión de retirar sus oficinas del Municipio. Había necesidad de decidir si se arrancaba o no con el proyecto, debido a la programación de siembras de ají y a los contratos de Hugo Restrepo & Cía. en el exterior. Entonces los agricultores tomaron la decisión de arrancar a trabajar con recursos propios y sin servicios financieros.

Un año más tarde, con recursos de la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL, la petrolera estatal, se crea un Fondo Rotatorio de Crédito (FRC). El FRC de Dagua tuvo en cuenta la experiencia del FRISCO de CORPOVERSALLES, pero en un esquema de crédito con variaciones y ajustes. Por ejemplo: el crédito es garantizado por el contrato de producción y se otorga individualmente; en Dagua el crédito aunque es sólo para financiar procesos de producción de cualquier renglón, se usa principalmente para la compra de insumos agrícolas para el ají y para esto se tiene acuerdos con dos proveedores de insumos del pueblo, en Versalles es para la producción de ají y se entrega en insumos (en especie), pero el grupo solidario pre-aprueba el crédito. Estas variaciones al esquema de crédito se realizaron teniendo en cuenta las necesidades propias, cultura e idiosincrasia de los agricultores de Dagua.

Las tasas de interés del crédito son comerciales, no hay subsidio. La tasa de interés fue fijada por los asociados de ASOPROCAT, teniendo en cuenta la recomendación de las instituciones, para que el FRC no se agotara y mantuviera por lo menos la capacidad de compra en el tiempo. Con el agricultor se pacta la forma de pago. La recuperación de la cartera está amarrada a la comercialización de la pasta de ají. Al otorgársele un crédito al agricultor, éste firma un pagaré y un documento donde se acuerda la forma de pago del crédito y autoriza a ASOPROCAT para que le descuenten los pagos por intereses y capital, del valor a pagar por la pasta de ají. El plazo nunca es mayor al período de producción.

La redacción inicial de los estatutos de FRC de ASOPROCAT fue realizada por los agricultores, pero luego fue ajustado por el comité interinstitucional²⁰, en el espacio de concertación. Es responsabilidad de ASOPROCAT y en concreto, del comité de crédito, el manejo del FRC y los servicios financieros que hoy se ofrecen en el proyecto. Las instituciones están vigilantes del manejo del FRC y de la recuperación de la cartera.

ECOPETROL

En la segunda experiencia existe un actor adicional, ECOPETROL. Esta empresa se vinculó al proyecto, porque por el Municipio de Dagua pasa el poliducto del Pacífico, que transporta combustibles en ambos sentidos, Cali - Buenaventura. Es de interés para ECOPETROL mantener buenas relaciones con las comunidades donde hacen presencia. ECOPETROL ha hecho aportes al proyecto de recursos frescos para la inversión en infraestructura y para aumentar la cobertura geográfica y en servicios del mismo. Estos aportes son posibles por el convenio firmado entre ECOPETROL, la Secretaría de Agricultura del Valle del Cauca y la Fundación Carvajal.

²⁰ Sobre el comité interinstitucional se habla en detalle en el punto 7.3.

Además de las responsabilidades concretas de la fundación Carvajal en la experiencia de Dagua, esta institución también tiene la responsabilidad de coordinar el proyecto. La Fundación administra los recursos aportados por ECOPEPETROL y se responsabiliza ante esta empresa por el buen manejo de los mismos. Otra responsabilidad implícita de la Fundación Carvajal, es la de gestionar recursos para adelantar nuevas acciones complementarias y aumentar la cobertura del proyecto.

En la figura 3, para los dos casos se muestra esquemáticamente que organizaciones empresariales/sociales forman parte de la cadena productiva de la pasta de ají picante, en qué eslabón de la cadena se encuentran y qué tipo de actividad realizan. Por otro lado, también se muestran los servicios de apoyo financiero y no financiero que esta cadena productiva requiere y, a su vez, cuál de los actores de la alianza lo presta. Tanto a través de los eslabones de la cadena productiva como de las instituciones de apoyo existe un flujo constante de información, problemas y soluciones, necesidad y suministro de apoyo, y complementariedad entre los actores de la alianza, en ambos sentidos, de izquierda a derecha. Si bien son las organizaciones locales las que prestan el servicio financiero, éstas son asesoradas y acompañadas en el proceso por las instituciones de apoyo. El servicio de asistencia técnica agrícola es prestado por varios actores de la alianza, lo que haría pensar que existe duplicidad de funciones, pero en la práctica se da de esta forma, porque no es constante el servicio de asistencia técnica que prestan la UMATA y la Secretaría de Agricultura, debido a la limitación de recursos.

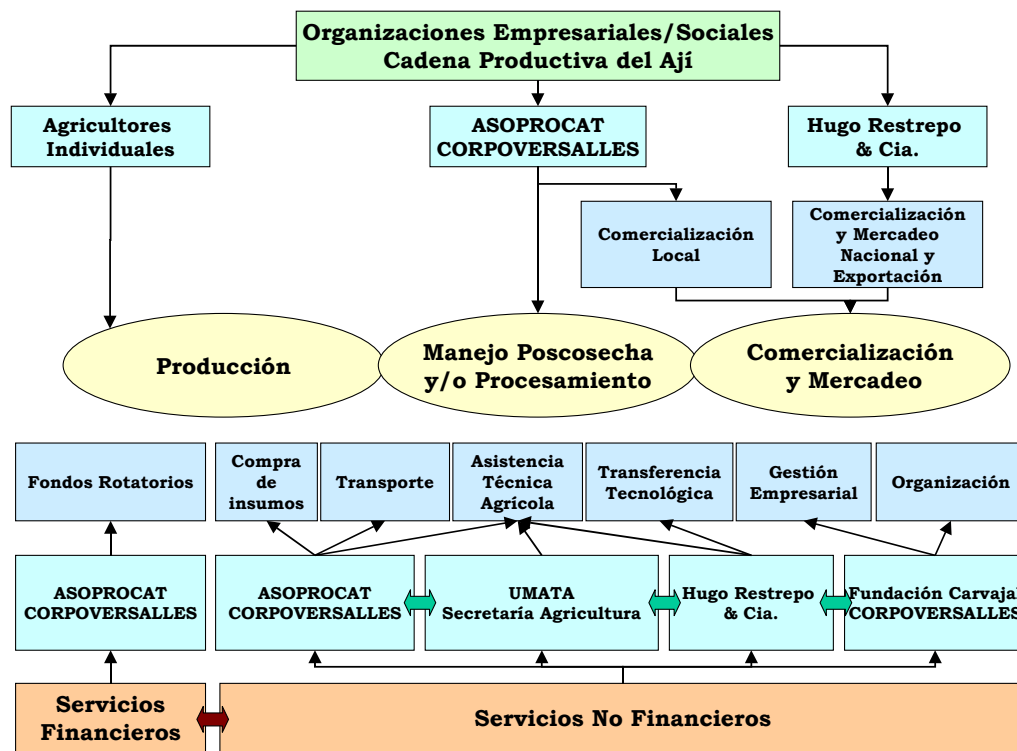


Figura 3. Cadena Productiva de Pasta de Ají, Organizaciones Empresariales/Sociales y Servicios de Apoyo.

7. Esquema de funcionamiento de la alianza

7.1. La alianza en Versalles

El funcionamiento de la alianza en Versalles está basado en compromisos claros de los tres actores principales: Hugo Restrepo y Cía., CORPOVERSALLES y los productores. El manejo de información y comunicación se da de manera casi exclusiva entre Hugo Restrepo & Cía. y CORPOVERSALLES, mientras que el papel de la Asociación de Productores se limita a las etapas de producción y manejo post-cosecha del producto. CORPOVERSALLES sirve de intermediario en el manejo de la información entre el exportador y la Asociación de Productores, de igual forma es intermediario comercial y de los otros componentes de ejecución del proyecto. CORPOVERSALLES se diferencia de los intermediarios comerciales comunes, en el sentido que las utilidades logradas por la intermediación del producto, son, en su gran mayoría, reinvertidos en servicios de apoyo para los productores.

En Versalles se observaron algunas situaciones que entorpecían el normal desarrollo del proyecto, no se manejaron bien ni de forma oportuna y crearon resquebrajamiento de las relaciones entre los aliados: agricultores, CORPOVERSALLES y Hugo Restrepo & Cía. En alguna ocasión el exportador encontró problemas con la calidad del producto, se molestó y amenazó con no renovar contratos si no se hacían los correctivos correspondientes. En otra ocasión, los productores se molestaron porque los pagos por la pasta de ají no los estaba realizando CORPOVERSALLES de la forma acordada y, a su vez, el exportador tenía dificultades de manejo de transferencia de dinero a CORPOVERSALLES con la institución financiera con que trabajaban. Todos estos problemas tuvieron solución, pero no se hizo oportunamente, no se concertó la solución y no quedaron contentas todas las partes con la solución encontrada.

La relación de poder entre las partes en Versalles es desequilibrada. El exportador es el que mayor poder tiene, pues maneja el mercado y casi impone las condiciones. CORPOVERSALLES está en capacidad de negociar con el exportador, pero a su vez impone las condiciones negociadas con el exportador. Basado en la experiencia de las relaciones de poder en Versalles, se quería llegar a un esquema más compensado y propiciar espacios para que se diera esa compensación. En este esquema de trabajo estamos convencidos que todos los aliados son importantes y necesarios, por lo que las relaciones de poder deben estar balanceadas.

7.2. La alianza en Dagua

El funcionamiento de la alianza es de responsabilidad compartida, aunque la Fundación Carvajal ejerce un liderazgo en el proyecto. La alianza funciona en diferentes espacios, el de concertación de las partes, que se da dentro del comité interinstitucional, el espacio de los comités funcionales de ASOPROCAT y el espacio de gestión externa por medio de las comisiones. El comité interinstitucional direcciona el proyecto, es un comité ejecutivo que toma decisiones. Por otro lado, el comité es el espacio de concertación de las partes de la alianza. Los comités funcionales de ASOPROCAT son comités operativos, realizan acciones y a la vez, es un espacio en el que los agricultores tienen la oportunidad de interactuar entre ellos. Las comisiones son nombradas para que realicen labores específicas, con objetivos específicos y puntuales; es muy frecuente nombrar comisiones para que hablen con representantes del gobierno municipal para lograr algún tipo de apoyo para el proyecto.

7.3. Creación de espacios de concertación

Al inicio del proceso no se consideró este espacio, ni siquiera se tuvo la idea de tenerlo. La creación del espacio de concertación, para el proyecto en Dagua, surge como un aprendizaje de la experiencia de Versalles. Es más, en Versalles este espacio aún no existe.

Comité interinstitucional

En la experiencia de Dagua existe un comité operativo interinstitucional que se reúne el último martes de cada mes. En este comité tiene asiento, con voz y voto, un representante de cada uno de los aliados. Las reuniones se realizan en la Fundación Carvajal, porque se considera que es el lugar neutral en donde los agricultores y el exportador se sienten más a gusto e implícitamente se le está dando el mensaje a las partes que esta institución actúa como mediadora en caso que sea necesario.

En cada comité los participantes de la alianza hacen un informe de actividades realizadas, se informan novedades y resultados obtenidos, se discuten las programaciones de trabajo e inquietudes. Al comité se llevan los inconvenientes y problemas que surgen durante la normal implementación del proyecto, se discuten y se les encuentra solución por consenso, en ningún momento por votación. La solución por consenso implica que todas las partes respalden la decisión y sean consecuentes con ellas.

De cada reunión de comité se elabora un acta y la responsabilidad de escribir el acta se circula entre los miembros de la alianza. También se circula la moderación de cada comité entre las partes. Esta acta se envía a las partes con anticipación al comité siguiente, para su lectura y objeción si existiere. Antes de iniciar cada comité se lee el acta anterior, se aprueba y se revisa el cumplimiento de las tareas acordadas en el comité anterior.

Proceso educativo en el espacio de concertación

El espacio de concertación también sirve para que los agricultores aprendan de los procesos de negociación, ya que todo el tiempo se negocia para poder llegar a tomar una decisión por consenso. En los comités, los agricultores empiezan a desmitificar a las instituciones y lo más importante, le pierden el miedo de hablar con el exportador. Los representantes de los agricultores cambian con frecuencia para cada comité, para darle la oportunidad a diferentes agricultores de participar de esta experiencia, es decir, el espacio de concertación también cumple con una labor educativa. Hay mayor estabilidad en los representantes de las instituciones, para poder mantener una memoria histórica del proceso.

Es responsabilidad del agricultor representante que asiste al comité interinstitucional, informar a los otros asociados sobre lo que se habló, discutió y acordó en cada comité. Este informe se realiza en las reuniones ordinarias de la asociación. Al mismo tiempo, en estas reuniones de la asociación se recogen inquietudes y temas a tratar en el próximo comité. Las reuniones de la asociación son asistidas, motivadas y moderadas por un profesional de las áreas sociales de la Fundación Carvajal.

El espacio de concertación también es un espacio de aprendizaje para la empresa privada. En este espacio, Hugo Restrepo & Cía. entiende que lo que se vive es un proceso, que las asociaciones y las comunidades son dinámicas y aprenden sobre desarrollo social. Para las instituciones que trabajan en desarrollo, el espacio sirve para aprender sobre el mundo de los negocios y las decisiones empresariales.

7.4. Las responsabilidades y los actores

Si bien cada actor en la alianza tiene muy claro cuáles son sus responsabilidades, dependiendo de la situación, las responsabilidades se comparten. Por ejemplo, es responsabilidad de la Secretaría de Agricultura y la UMATA prestar los servicios de asistencia técnica agrícola a los agricultores, pero en muchos casos cuando algunos colaboradores de Fundación Carvajal y de Hugo Restrepo & Cía. realizan visitas de campo y este servicio es requerido, se le presta al agricultor. Cada vez que es necesario y si se cuenta con la capacidad, las instituciones se cubren entre ellas, lo importante es que se preste el servicio y que se cumpla con las responsabilidades.

Los recursos logísticos se comparten entre los actores de la alianza. El recurso que se comparte con mayor frecuencia es el de transporte. Por lo general, la Secretaría de Agricultura no tiene transporte, entonces sus funcionarios son transportados por la Fundación Carvajal o por el exportador. Las capacitaciones que se hacen en la producción agrícola, normalmente son facilitadas por Hugo Restrepo & Cía., la Fundación provee los materiales y el transporte de los agricultores, los agricultores proveen los almuerzos, pero quien coordina la capacitación es la Secretaría de Agricultura.

7.5. Comités funcionales de ASOPROCAT

Debido a que las instituciones que ofrecen servicios de apoyo no pueden hacer presencia permanente, se han organizado comités en ASOPROCAT, para prestar un mejor y oportuno

servicio a los agricultores, reducir costos e ir "empoderando" a la asociación. Se cuenta con el comité técnico, el financiero y el de crédito. Los miembros de los diferentes comités trabajan como voluntarios y los servicios prestados por estos comités a los asociados no tienen ningún costo. Además cada vez que se requiere, la asociación nombra una comisión para que haga labores de cabildeo, se coticen insumos y equipos, y se consiga o distribuya información.

Comité técnico

El comité técnico está conformado por asociados de ASOPROCAT y, a la vez, cuenta con el apoyo decidido y permanente de la Secretaría de Agricultura. Los miembros del comité técnico han sido elegidos en asamblea, pero previamente se recomendó que se postularan al cargo a aquellos agricultores con experiencia en el manejo del cultivo del ají, con disponibilidad de tiempo para dedicarle al comité y sus compañeros y que, de alguna manera, hayan sido exitosos en el cultivo del ají. Este comité presta asistencia técnica agrícola a los asociados, planifica capacitaciones técnicas y giras en temas de interés para la producción de ají. Las giras y las capacitaciones son coordinadas con el representante de la Secretaría de Agricultura. Cada vez que se requiere programar un nuevo ciclo de siembras, miembros del comité técnico visitan las diferentes fincas para aconsejar al asociado sobre el mejor lote de tierra para el ají, contabilizar la nueva cantidad de tierra a sembrar, coordinar la entrega de semillas y dar consejos al agricultor, especialmente si es nuevo. Paralelamente, el técnico agrícola de la UMATA tiene el compromiso de visitar una vez cada 15 días a los productores.

Comité financiero

El comité financiero fue elegido en asamblea, previa recomendación de las instituciones, que se incluyera en este comité al Tesorero de la Asociación. Asesora a este comité la hija de un asociado, que es contadora pública de profesión. El comité financiero ayuda a liquidar las cuentas de ají para cada asociado al Tesorero de la asociación, colabora con el orden de las cuentas y realiza algunas labores que le corresponden al tesorero. Este comité fue creado debido a que el tesorero elegido no tiene suficiente tiempo para realizar labores administrativas y para ordenar las cuentas de la asociación. Indirectamente, el comité financiero realiza labores de fiscalización a la tesorería de ASOPROCAT. Colaboradores de la Fundación Carvajal le da seguimiento a este comité. Se iniciaron capacitaciones administrativas y contables con los asociados, pero se suspendieron por baja asistencia; se piensa reiniciar las capacitaciones, pero esta vez el asociado interesado en la capacitación debe pagar, ya no será gratis.

Comité de crédito

El comité de crédito administra el FRC. Por sugerencia de las instituciones, se incluyó dentro de este comité al Presidente y al Tesorero de ASOPROCAT. El comité estudia las solicitudes de crédito, aprueba o desaprueba, procura que se mantenga una equidad en el acceso al servicio de crédito entre los asociados, debido a lo limitado del fondo, negocia precios y formas de pago con los proveedores de insumos, recupera cartera y promociona el servicio entre los asociados. Los miembros del comité interinstitucional vigilan de cerca que se cumpla el reglamento de crédito y procuran que se le dé un buen manejo al FRC.

8. Factores de éxito como alianza

Los factores de éxito de las experiencias descritas son escoger un renglón de producción rentable para todas las partes, contar con un mercado bien definido respaldado con contratos de compra, contar con una empresa con experiencia y conocedora del negocio que gestiona efectivamente, contar con un apoyo institucional que asume los costos transaccionales del proyecto y con suficiente capacidad de convocatoria y de gestión, haber trabajado en alianza con enfoque de cadena productiva, el tener la suficiente flexibilidad para ajustarse a los cambios presentados durante el proyecto, y la confianza que se ha generado entre las partes.

Con la reciente y continua devaluación del peso colombiano, la producción de una hectárea de ají Cayena, le permite a una familia generar unos ingresos netos de US\$117/mes, con una

rentabilidad del 4.92%/mensual. Como la pasta de ají es pagada en dólares de Estados Unidos (US\$), esto le permite al agricultor mantener una relativa estabilidad en su capacidad de compra. El exportador ha estado ampliando mercados y siendo más competitivo en el exterior, sus ingresos se han incrementado y su situación financiera ha mejorado. Esta ampliación de mercado ha permitido incrementar las áreas de siembra en Dagua y vincular a nuevas familias; en el año 2000 se sembraron en Dagua 12 ha. de ají Cayena participando del proceso 15 familias. En el año 2001 se espera sembrar 30 ha. participando del proceso 35 familias.

Desde el inicio el proyecto ha tenido una orientación de mercado. En gran parte se decidió trabajar con ají, por tener la comercialización asegurada, con un mecanismo para la predeterminación del precio a pagarle al agricultor, lo que le permite calcular la rentabilidad de la actividad y tomar mejor sus decisiones. La comercialización asegurada es un hecho palpable que motiva a los pequeños agricultores a ser parte del proyecto, es algo real y verificable. El mercado de la pasta de ají está bien definido, esto permite tener estrategias de mercado bien direccionadas y de mayor efectividad. El mercado en el exterior y la producción de ají por parte de los agricultores son respaldados por un contrato de compra de entrega a futuro. La agricultura por contrato reduce los riesgos que se dan al trabajar en un mercado abierto con pocos controles. Ha sido clave el conocimiento de los clientes en el exterior y del negocio, por más de 15 años por parte del exportador, esto ha permitido ampliar el mercado.

Es de resaltar como factor de éxito haber contado con una institución intermediaria que asume los costos transaccionales inherentes en agrupar pequeños productores. Normalmente, la empresa privada es reacia a asumir estos costos. También ha sido importante el poder contar con una institucionalidad acompañante del proceso, capaz de ofrecer servicios de apoyo sostenido en el tiempo a los agricultores. Ha sido clave la presencia de una institución con la suficiente credibilidad para las partes, seriedad, capacidad de convocatoria y de gestión para garantizar el cumplimiento de los compromisos pactados, en términos de cantidad y calidad.

Trabajar en alianza no es fácil. Las instituciones del Estado que proveen servicios a los pequeños agricultores no tienen credibilidad con ellos ni con el sector privado. Es frecuente pensar que estas instituciones y sus funcionarios quieren aprovecharse políticamente de los proyectos y manipular los recursos con fines electorales y personales. Pero pensamos que es indiscutible que el Estado por medio de sus instituciones debe formar parte de la alianza, porque en última instancia, es el Estado el responsable del desarrollo de un país. Al participar la empresa privada, las comunidades organizadas, las ONGs e instituciones del Estado, se están formando mejores relaciones, espacios de participación y oportunidades para que la gente salga adelante.

Un buen grado de flexibilidad es siempre requerido para poder ajustar los proyectos y adaptarse a las situaciones cambiantes. Las instituciones y las personas que han participado en las dos experiencias han tenido un buen grado de flexibilidad y adaptación rápida a los cambios. Un ejemplo de ello ha sido la agricultura por contrato. En el contrato se especifica muy claramente la cantidad de pasta de ají que debe entregar la asociación de agricultores al exportador, pero en algunos casos la productividad ha sido tan buena que se han sobrepasado esas cantidades, como en otras oportunidades por problemas agronómicos, se han perdido lotes de ají y no se ha podido cumplir con la entrega total de la cantidad de pasta de ají acordada. La confianza entre las partes ha permitido que se facilite la flexibilidad en el proyecto.

La confianza no se decreta, se construye por medio de las relaciones entre los actores. Históricamente, ha existido una desconfianza natural entre los agricultores y los compradores de sus productos; cada uno piensa del otro que lo quieren enredar en los negocios y aprovecharse de ellos. Incluso, en alguna ocasión los agricultores miraron con desconfianza la intervención de la Fundación Carvajal en el proyecto, hasta llegaron a sugerir que se tenía una agenda oculta. La mejor estrategia para generar confianza es hablar con la verdad, ser transparentes en las acciones y cumplir siempre con lo acordado. Indudablemente que la confianza entre las partes ha sido un factor de éxito entre las partes, pero ha sido difícil construirla. Es indispensable que exista confianza entre los actores, para que la alianza funcione bien.

9. Lecciones aprendidas

Se realiza un aprendizaje desde la experiencia de Versalles, otro desde la experiencia de Dagua y por último, del contraste de las dos experiencias. Las lecciones aprendidas de las dos experiencias se dan en los diferentes componentes del proyecto, en el funcionamiento de la alianza misma, en la cadena productiva, en las instituciones de apoyo, en las relaciones empresariales y en la importancia de las externalidades que un proyecto de esta naturaleza no puede controlar.

❖ ***Contar con un mercado garantizado, le da al proyecto productivo de desarrollo rural mayor probabilidad de ser exitoso***

El mercado debe ser el punto de partida de cualquier proyecto productivo de desarrollo rural para la generación de ingresos, porque un mercado garantizado y precios estables del producto son un gran incentivo para que los agricultores formen parte del proyecto. Al estar el mercado garantizado, le permite al agricultor planificar mejor, le facilita la toma de decisiones empresariales y reduce los riesgos que se asumen al sembrar sin conocer mercados, precios, términos de la negociación y clientes.

❖ ***Si la comunidad quiere y se compromete con un proyecto, una vez que ellos tengan el debido apoyo institucional lo sacan adelante, no importa que en el momento de tomar la decisión no se cuente con los recursos necesarios.***

En Versalles las organizaciones de base, una vez que están convencidas de que la idea es buena para ellos, se comprometen con ella y la sacan adelante. Por eso en Dagua, cuando la comunidad tomó la decisión de arrancar con el proyecto de ají, aún sin contar con los suficientes recursos, les brindamos todo el apoyo institucional para sacarlo adelante. Es muy importante que quien tome la decisión de arrancar con el proyecto sea la comunidad y no las instituciones, de esta forma el compromiso que se obtiene es mayor.

❖ ***Para trabajar en el esquema de alianzas para el desarrollo con enfoque de cadena productiva con pequeños agricultores, éstos deben estar organizados y contar con servicios de apoyo.***

Esta lección fue aprendida en el proceso de Versalles y mantenida en el proceso de Dagua. Sólo organizando a los productores rurales de pequeña escala se puede tener las mismas ventajas que tienen los agricultores empresarios y mantener las ventajas de los productores rurales de pequeña escala. La organización debe ser una organización funcional y con visión empresarial. Para este caso debe funcionar como una empresa y no es deseable trabajar con organizaciones diseñadas para representar a los agricultores, para ejercer presión o cabildeo. De igual manera, las organizaciones de productores rurales de pequeña escala requieren de servicios de apoyo enfocados hacia la cadena productiva sin los cuales es difícil sacar adelante la alianza y lograr la competitividad de la cadena.

❖ ***Cuando se trabaja con comunidades en proyectos de desarrollo, los componentes de organización y de producción es mejor trabajarlos simultáneamente, en forma paralela.***

Los agricultores son personas muy prácticas, en consecuencia ellos entienden más rápido y mucho mejor las cosas tangibles, reales y de utilidad en su vida diaria; es muy difícil motivar a los agricultores con sólo cosas intangibles. El componente de organización de base, tiene un alto nivel de intangibles. Aunque los intangibles son necesarios para fortalecer la organización, los tangibles son necesarios para motivar al agricultor y para mejorar la eficiencia de la cadena productiva. La organización es muy importante y se necesita para que el pequeño agricultor obtenga ventajas comparativas que ofrece la economía de escala. En las dos experiencias se pudo observar esta situación.

- ❖ ***Si las organizaciones de base comunitaria no ofrecen servicios a sus asociados, ellos no ven la razón de permanecer como parte de la organización.***

Al igual que en Versalles, en Dagua los agricultores no ven la razón de organizarse, si ellos no ven una ganancia cuando deciden formar parte de la organización. Al pertenecer a una organización implica hacer una inversión en tiempo, dinero y oportunidades. Cuando la organización provee servicios a sus asociados, estos servicios los motivan a ser parte activa de la organización.

- ❖ ***Trabajar en alianza con diferentes actores no es tarea fácil, pero al mismo tiempo es una excelente estrategia de trabajo, especialmente cuando los recursos son escasos.***

Cuando los recursos son escasos es necesario ser muy creativo e idear recursos. Las instituciones y los actores de una alianza se pueden complementar entre sí y reforzar aquella área de alguna institución que está débil. Una alianza es un compromiso a largo plazo, en el que los actores de la alianza trabajan por el mismo objetivo, aun cuando cada cual tiene diferentes intereses. Para trabajar en alianza se requiere de mucha paciencia y comprensión.

- ❖ ***Es muy importante mantener una muy buena comunicación entre los participantes de la alianza y entre los eslabones de la cadena productiva.***

La información debe fluir hacia adelante y hacia atrás a todo lo largo de la cadena productiva y entre las instituciones; para mejorar procesos y lograr mayores eficiencias y calidades; evitar malos entendidos y chismes; encontrar la mejor solución a los problemas presentados entre todos los actores; y cambiar la forma de hacer negocios a una forma más equitativa. Cada eslabón de la cadena debe estar interesado y bien informado de que en cada eslabón está haciendo un buen negocio; si un eslabón de la cadena productiva crece, todos los eslabones deben crecer para mantener el balance entre ellos.

- ❖ ***Los actores de la alianza deben estar de acuerdo todo el tiempo al implementar las acciones del proyecto y para cumplir los objetivos.***

En la experiencia de Dagua, hay por lo menos una reunión mensual en la que todos los actores de la alianza participan. En este espacio, se discuten las nuevas ideas, se solucionan los problemas, se aclaran los malos entendidos y las decisiones se toman en consenso para el bien del proyecto, no sólo en beneficio de una de las partes. Esta estrategia previene la duplicación de esfuerzos y minimiza el desperdicio de recursos dentro de una institución y fiscaliza implícitamente el uso de los recursos.

- ❖ ***Hay muchas variables externas que no pueden ser controladas por el proyecto, como las macroeconómicas, las políticas de gobierno y el orden público entre otras.***

Un peso colombiano sobrevaluado puede sacar del mercado internacional a la pasta de ají colombiana. Los pequeños agricultores no tienen suficiente poder ni la capacidad de cabildeo para influenciar las decisiones del gobierno; en consecuencia, algunas políticas de gobierno pueden afectar negativamente a los pequeños agricultores. La degradación del conflicto armado y la violencia generalizada puede causar el desplazamiento de los agricultores de sus fincas, detener la producción de ají, los contratos de entrega a futuro no pueden ser cumplidos y los clientes en el exterior se pierden. Las externalidades y el contexto para el proyecto son un riesgo latente

En este momento el acompañamiento al proceso en Versalles por parte de la Fundación Carvajal es mínimo, pero en Dagua continua fuertemente. Las preguntas a ser planteadas son: por cuánto tiempo y con qué intensidad se debe continuar con este acompañamiento? ¿Qué tan deseable es mantener este liderazgo institucional? El proceso en Versalles no siguió creciendo por limitación de tierras y de los medios de producción, es decir, se estancó y no se incluyeron nuevas familias en el proceso, lo que tal vez permitió que el apoyo sea hoy mínimo. Pero en Dagua, cada vez se

incluyen nuevas familias y nuevos agricultores se asocian a ASOPROCAT debido al proyecto de ají, esta organización cada vez maneja mayores volúmenes de producto y mayores cantidades de dinero, lo que implica la necesidad de un constante apoyo para responder a esas nuevas demandas. Estos cambios dependen de dos factores: los propios del proyecto mismo (dinámica interna de los asociados, de la organización, de la comunidad) y los factores exógenos. Pensamos que el papel de las instituciones en la alianza debe ir cambiando con el tiempo y acomodarse a las nuevas demandas y contextos. Es muy probable que con el tiempo entren nuevos aliados y salgan otros. Esto quiere decir que las instituciones acompañantes de los procesos deben ser flexibles, sensibles a las dinámicas internas y con capacidad de respuesta a las situaciones en la medida en que van evolucionando. Los factores exógenos no pueden ser controlados por el proyecto, lo que implica que se necesita una buena capacidad de adaptación a los cambios del contexto.

Una de las diferencias de fondo entre las dos experiencias es que, mientras en Versalles encontramos una comunidad organizada, con fuerte capital social, pero con debilidad y limitación en los capitales físico, financiero/económico y natural. En Dagua encontramos lo contrario, un débil capital social, pero relativamente fuertes en los capitales físico, financiero/económico, y natural. Somos conscientes de que lo ideal es que se den todos estos capitales, pero es muy difícil encontrar todas estas condiciones en comunidades rurales al momento de implementar proyectos de desarrollo de este tipo. La pregunta que surge entonces es cuál(es) de estos capitales debe(n) existir, como condicionante para que se pueda implementar con éxito una estrategia de alianzas para el desarrollo de cadenas productivas, con productores rurales de pequeña escala?

Los casos descritos en este documento son el resultado de esfuerzos de personas e instituciones “hechos con las uñas”, pero posiblemente el impacto que se tiene no va más allá de las familias involucradas en los procesos. Pensamos que una estrategia como la descrita tiene potencial de contribuir al desarrollo de medios de vida sostenibles para la población rural y podrían ser replicadas en otras comunidades y con otros productos. Pero siempre y cuando se cuente con un Estado facilitador de los procesos, que proporcione la infraestructura que se necesite, que canalice recursos para que se implementen este tipo de estrategias, que facilite el acceso o la compra de servicios de apoyo y que promueva el acceso a los medios de producción que le hacen falta a estos productores rurales de pequeña escala (tecnología, financiación, riego, tierra entre otros). Además se necesita de un(as) institución(es) que ejecute la estrategia, para poder insertar a los productores rurales de pequeña escala a los mercados y articularlos a las cadenas productivas. Las ONGs por sí solas no lo pueden hacer de manera que impacte decididamente y se contribuya realmente al alivio de la pobreza, por no tener los recursos ni la capacidad de influir en el diseño de las políticas de un país.

10. Discusión final

Volviendo a los temas planteados en la introducción, la pregunta a responder en esta discusión final sería la siguiente:

¿El desarrollo de cadenas productivas es una estrategia con potencial para resolver los problemas endémicos de pobreza rural y exclusión social en América Latina haciendo uso de alianzas para la competitividad?

¿Tiene el potencial esta estrategia para acelerar el crecimiento económico en el sector agrícola y el sector rural en general?

¿Cuáles son los actores sociales con mayor potencial de beneficiarse con esta estrategia de desarrollo?

¿A cuáles actores sociales diferenciados en el sector rural les puede generar medios de vida sostenibles y para cuáles se requieren estrategias de intervención diferentes?

¿Cuáles son las condiciones necesarias para que esta estrategia sea exitosa?

A pesar que todavía puede ser muy prematuro responder a estas preguntas con el presente estudio de caso, y probablemente esto requiere de una investigación más profunda, a continuación se ofrecen algunas proposiciones de los autores en base al análisis de este estudio de caso.

Los resultados de este análisis muestran que la estrategia de desarrollo de cadenas productivas a través de alianzas de competitividad tienen un mayor potencial de generar crecimiento económico que las intervenciones tradicionales, que en el pasado se enfocaban en aumentar la productividad de los productores rurales a través de la asistencia técnica y el crédito. Este tipo de estrategia parece ser más efectiva para vincular a los productores rurales al mercado a través de alianzas entre los diferentes actores de la cadena productiva. Más aún, en este enfoque se reconoce la necesidad de ofrecerles los servicios necesarios para que tengan el apoyo necesario para articularse a la cadena y vincularlos al mercado.

Sin embargo, es importante resaltar los siguientes puntos: Primero, es necesario que se conjuguen ciertas condiciones para tener éxito. Por ejemplo, las instituciones de apoyo necesitan identificar nuevas opciones de mercado, pero más aún, identificar a los actores dispuestos a asumir los retos que esto implica y motivarlos a participar. Por lo tanto, las instituciones de apoyo necesitan tener los contactos necesarios en la empresa privada, en las instituciones que pueden ofrecer los diferentes servicios de apoyo - privadas y del Estado - y en las comunidades. Segundo, no es suficiente tener los contactos, además se necesita tener la capacidad de convocatoria, de gestión y de credibilidad.

Esta estrategia no es para productores rurales sin medios de producción bajo el modelo macroeconómico y de política neoliberal. Para poder ser actores dentro de las alianzas, los productores deben contar, por lo menos con la tierra, mano de obra y algo de capital de trabajo. Los productores rurales de pequeña escala y los agricultores empresarios son los llamados a participar de esta estrategia. Para aquellos pobladores rurales pobres y sin medios de producción es necesario desarrollar una estrategia diferente. Al analizar las experiencias de Versailles y Dagua, en esta última los agricultores han crecido en áreas de siembra, han mejorado sus ingresos y se han podido vincular más agricultores al proyecto, mientras que esto no ha sido posible en Versailles, porque los agricultores no cuentan con los medios de producción.

Dadas las condiciones macroeconómicas y políticas actuales, el efecto que esta estrategia puede tener en los pobladores rurales más pobres y sin medios de producción, es principalmente a través de la generación de empleo rural, lo cual ya se puede observar en el caso de Dagua. Sin embargo, para que los productores rurales con medios de producción limitados participen de estas alianzas, se hace necesario una reforma agraria que traiga cambios institucionales, tanto a nivel macro como meso, la cual permita a estos productores acceder a los recursos necesarios para desarrollar medios de vida sostenibles que los saquen de su pobreza y mejoren su calidad de vida.

En la medida que el Estado no actúe como regulador y deje todo a las fuerzas del mercado, dadas las circunstancias, los productores rurales de pequeña escala están llamados a desaparecer, o a vender a los agricultores empresarios y emigrar a ciudades, o convertirse en agricultores de subsistencia o en jornaleros asalariados (proletarios rurales).

Está interesada la sociedad en que permanezcan los productores rurales de pequeña escala?

Diríamos que sí, porque de esta manera, la riqueza no se concentra tanto y los bienes de producción se democratizan. La permanencia de productores rurales de pequeña escala justifica el diseño e implementación de estrategias como la descrita.

Referencias Bibliográficas

- Banco de la República, 1998, *Estadísticas, Principales Indicadores Económicos* (www.banrep.gov.co).
- Coulter, J., Goodland, A., Tallontire, A., y Stringfellow, R., 1999, 'Marrying Farmer Cooperation and Contract Farming for Service Provision in a Liberalising Sub-Saharan Africa', *ODI Natural Resource Perspectives*, Number 48, Noviembre 1999.
- DANE, 1999a, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (www.dane.gov.co).
- DANE, 1999b, Información Estadística, Proyección 1999. (www.dane.gov.co).
- DANE, 2001c, Información Estadística. (www.dane.gov.co).
- FAO, 2000, Departamento Económico y Social, División de Estadísticas, (www.fao.org).
- Gómez Gallego, Jorge, 2001, *La Caficultura en Colombia en el Peor Momento de su Historia* (www.deslinde.org.co).
- Gottret, M. V., Lundy, M., y Ostertag, C. F. 2000. "Proyectos Productivos Integrados: Una Propuesta para el Desarrollo de Cadenas Productivas." Presentación y Material de Capacitación para el II Curso Internacional: Promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microregional Sostenible, CIAT, 11 Septiembre – 6 Octubre.
- Gwynne, R. N., y Kay, C., 1999, 'Latin America Transformed: Changing Paradigms, Debates and Alternatives'. En *Latin America Transformed: Globalization and Modernity*, ed. Robert N. Gwynne and Cristóbal Kay, Arnold: Great Britain.
- Kay, C., 1999, 'Rural Development: From Agrarian Reform to Neoliberalism and Beyond'. En *Latin America Transformed: Globalization and Modernity*, ed. Robert N. Gwynne and Cristóbal Kay, Arnold: Great Britain.
- Kay, C., 2000, 'Latin America's Agrarian Transformation: Peasantization and Proletarianization'. En *Disappearing Peasantries? Rural Labour in Africa, Asia and Latin America*, ed. Deborah Bryceson, Cristóbal Kay and Jos Mooij, Intermediate Technology Publications: London, UK.
- La Nota Económica, 2001, *Series Económicas, Indicadores Macroeconómicos* (www.lanota.com.co).
- Portafolio, 1999, Indicadores Económicos (www.portafolio.com.co).
- Stringfellow, R., Coulter, J., Lucey, T., McKone, C., and Hussain, A., 1997, 'Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer cooperation and the role of the Donor Community'. *ODI Natural Resource Perspectives*, Number 20, June 1997.
- World Bank, 2000a, Data & Statistics, World Development Indicators, (www.worldbank.org).
- World Bank, 2000b, Country Brief, (www.worldbank.org).