Reg 63453

Capítulo 5

REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA DE LA AGROINDUSTRIA DE FRUTAS EN COLOMBIA Y EL PAPEL DE LOS CONTRATOS

Carlos Alberto Gallo
Gerente Passifloras Colombianas
Passicol S.A.

La charla que nosotros queremos ofrecerles la hemos dividido en 2 partes.

En la primera parte nos vamos a referir a la experiencia nuestra como Industria de la Fruticultura en Colombia y cuál ha sido nuestro rol y nuestra experiencia en el tema de contratos, dado que el programa que hemos venido trabajando y como lo vamos a ver en el desarrollo de la charla ha implicado el desarrollo de esquemas en el cual han participado diferentes protagonistas.

La segunda parte la va a manejar el doctor Pablo Jaramillo, Director de la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros de Caldas.

Antes de Iniciar quiero comentarles a qué se dedica nuestra empresa Passicol.

PASSICOL COMO EMPRESA

Passicol es una empresa del grupo corporativo Alpina, con dos líneas de negocios:

- La línea de jugos básicamente se dedica a atender el mercado Internacional en algunos nichos de mercado, principalmente en jugos de maracuyá y mango, además suple las necesidades de la materia prima industrial de jugos para el grupo Alpina para mercado nacional.

- La segunda línea de negocios es la línea de bases de frutas que implica fabricación de dulces, mermeladas y algunos productos a bases de frutas para la industria de lácteos (Venezuela, Ecuador y Colombia) y para la Industria de Panificación y Helados en su negocio.

TEMAS A TRATAR

El temario que vamos a cubrir es: primero vamos un poco de la demanda de fruta nacional e internacional, cuál ha sido la evolución de este negocio en los últimos años en nuestro País, vamos a hablar de los sistemas de abastecimiento de frutas de la agroindustria en Colombia, y finalmente hablaremos de nuestra experiencia en esquemas de contratación, que es quizá el objetivo principal de este congreso. Queremos enfatizar que nosotros no pretendemos con esta charla, dictar una cátedra de esquemas de contratación, sencillamente queremos compartir con ustedes lo que ha sido nuestra experiencia a través de cinco años, a través de las cuales hemos identificado oportunidades y problemas, que hemos pretendido ir corrigiendo en la medida que hemos venido perfeccionando el sistema.

DEMANDA DE FRUTA

Hacia el año 90 y 95, nace el desarrollo de la agroindustria de frutas en Colombia muy orientada principalmente al mercado Internacional, pienso que muchas de las personas que nos encontramos aquí en este recinto, recordaremos el desarrollo

fuerte que hubo en el eje cafetero y en esta zona, especialmente de Caldas, Quindío, el nacimiento de una serie de agroindustrias que pretendían atender una oportunidad que se empezaba a gestar por el año 90 - 95 en pulpas y jugos concentrados de frutas, principalmente para maracuyá y posteriormente mango y naranja. Por esa época el desarrollo del mercado nacional en productos a base de frutas y específicamente en el tema de los jugos era muy incipiente y se empezaba a desarrollar una fuerte infraestructura especialmente para atender estos mercados. Hacia el año 95-98 se presenta un fenómeno de crisis en algunas de las frutas que atendían mercados internacionales y en cierto modo se empezó a presentar un fenómeno de excedentes de capacidad instalada industrial. Paralelo a eso se inicia un desarrollo fuerte en el mercado nacional en la categoría principalmente de refrescos, jugos y néctares; afortunadamente ese desarrollo se inicia paralelo al problema que se empezó a gestar en el negocio internacional de las frutas, lo cual se intensifica con la incursión agresiva de los dos grandes grupos económicos (el grupo Bavaria, El grupo Ardila Lule); todo ello empieza a generar un desarrollo bien importante en la fruticultura en Colombia por lo menos a nivel de demanda.

MECANISMOS DE ARTICULACIÓN CON LOS PRODUCTORES

La industria en función de satisfacer sus necesidades de materia prima, ha optado por los siguientes mecanismos:

- Aprovisionamiento a través de pequeños y medianos agricultores; fomentando el desarrollo frutícola bajo unas condiciones especiales, acopiando directamente en las zonas de producción o en algunos casos recibiendo el producto en la planta o sitio de acopio de la empresa.

- Algunas compañías optan por el esquema de importación.

- Otras empresas optan por el sistema de cultivos propios, ya sea por la vía de tierras propias o tierras ajenas.

Los esquemas que acabamos de ver, son las modalidades como en general la agroindustria en Colombia interviene su fruta , hay principalmente 3 protagonistas

en el escenario de los modelos que vamos a ver a continuación que son los que hemos trabajado, donde está la industria, el intermediario y el agricultor.

INTERVENCIÓN DE MERCADOS

Desde el punto de vista de intervención de mercados hemos tenido experiencias de las que hemos aprendido y consideramos que tienen aspectos fuertes y aspectos débiles, aspectos éstos que nos han permitido ir mejorando nuestros modelos y que en el desarrollo de la charla lo vamos a ver. Básicamente visto bajo la óptica de la industria, qué es lo que caracteriza el modelo de intervención de mercados:

- ✔ Incertidumbre de precios: uno bajo la intervención del mercado, no hay una certeza absoluta de cuánto va a valer el producto, probablemente conoce qué pasa en el corto plazo, pero en el mediano y largo existe incertidumbre sobre qué va a pasar con el precio, si va a ser más barato o más caro.

- ✔ Oferta fluctuante: obviamente en la medida que no hay negocios asegurados para ninguna de las dos partes, no hay esquemas contractuales, obviamente que no hay seguridad en el aprovisionamiento de la fruta, consecuencia de los excesos de fruta en una épocas del año y faltantes en otras épocas del año, pues lógicamente como se trata de intervención no hay ninguna obligación contractual se trata de estar en la ley de oferta y demanda.

- ✔ Proceso administrativo simple para la industria, porque se trabajan volúmenes importantes a través de un intermediario.

- ✔ Oportunidad para el Intermediario: en este sistema el intermediario valora que trabajar con la industria le representa seguridad en los pagos, manejo importante de flujo financiero y desde ese nuevo punto de vista se convierte en una nueva oportunidad para el intermediario. El intermediario normalmente interviene en zonas grandes y maneja grandes volúmenes, un ejemplo muy claro es el tema del mango, normalmente la agroindustria

de refrescos y jugos en Colombia demanda alrededor de 4 a 5 mil Ton de mango al año y estos esquemas se trabajan principalmente con intermediarios, lo cual implica que estos intermediarios, en general manejan bajos márgenes que obviamente se compensan con los volúmenes que manejan.

✔ Para la agricultura este esquema de intervención de mercados representa bajos ingresos, porque obviamente el agricultor vende su producto que implica una comisión de intermediación para que llegue a la industria, la ventaja es que su venta es en finca y en manejos logísticos en los que él no es especialista . Entonces ese problema, que es una ineficiencia en su esquema normal se convierte en oportunidad y mencionamos también que al igual, muy relacionados con los ingresos maneja varios márgenes.

CULTIVOS PROPIOS

El esquema de cultivos propios se caracteriza por:

* Alta inversión por parte de la industria: el establecimiento de cultivos propios implica altos costos de poner en marcha proyectos de siembra, lo cual dispersa los recursos financieros de la organización a otros fines, que no son el objeto central del negocio.

* Seguridad y garantía en el suministro para la industria: definida por la posibilidad de controlar su abastecimiento.

* Implica manejos administrativos muy especializados: hay una carga administrativa grande porque implica partir desde un análisis de prefactibilidad de proyectos de siembra, posteriormente la implementación de estos proyectos, el manejo técnico del cultivo con un departamento agrícola trabajando, la parte de costos del proyecto, etc.; lo cual hace para la industria que esto sea un tema con una carga administrativa grande que desenfoca un poco la industria en su negocio; en esencia el objetivo central del industrial es procesar la fruta e invertir en tecnología, en comercialización y no en el campo.

* Desde el punto de vista del intermediario aquí no interactúan porque es establecimiento de cultivos propios.

* Para el agricultor, el sistema de cultivos propios no permite su participación en proyecto frutícolas, teniendo en cuenta que no hay incentivos, cuando la industria opta por esta alternativa, el desarrollo a nivel del pequeño y mediano agricultor es mínimo porque no hay oportunidades.

PROGRAMAS DE FOMENTO (CONTRATOS)

Características de los programas de fomento:

Para la industria

- Ejercer control sobre la oferta de los productos que requiere.

- Establecer y preestabler precios de común acuerdo con el agricultor.

- Inconvenientes en el manejo de la cartera, dependiendo del sistema que se defina. Normalmente estos programas implican apoyo financiero, mas que financiero de financiación, lo cuál representa cartera de difícil recaudo.

- Sistema realmente vulnerable ante la competencia, entendiendo que la competencia puede ser el mismo intermediario, eventualmente puede ser la misma industria, finalmente todo el mundo está buscando su propia fruta y se encuentra en una empresa que está trabajando en un programa de fomento que ha hecho todo un trabajo de largo plazo; y llega un intermediario, una industria paralela a su negocio y sencillamente con una política de precios agresiva desmonta toda una estructura y un andamiaje que se ha montado de acuerdo a su esfuerzo.

- Hay una obligación contractual bilateral que implica garantía para ambas partes, tanto en compra como en precios, en volúmenes y unos costos financieros operativos.

Para el intermediario

- En los programas de fomento tampoco interactúan el intermediario, porque es un programa entre el agricultor y la industria.

Para el agricultor

- Significa mejores ingresos en la medida que éste puede trabajar directamente con la industria y evita intermediación y así sus ingresos mejoran,

- Acceso a servicios tales como: capacitación, asesoría técnica y apoyo que es quizá una de las falencias más grandes que tenemos en el agro, sobre todo cuando nosotros estamos trabajando programas con pequeños agricultores, incluso con grandes agricultores.

- Hay seguridad en la comercialización, el agricultor se quita una carga de encima que es tener a quien venderle la fruta.

- Genera permanencia en la actividad, obteniendo confianza de reinversión y probablemente permite establecer relaciones de largo plazo.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA DE COLOMBIA

ACOPIO DIRECTO EN ZONAS DE PRODUCCIÓN

También hemos tenido experiencias en trabajar en la intervención directamente en sitios de producción y encontramos que:

- Los precios finalmente son competitivos en la zona, si usted está en la zona de producción puede controlar el precio, si tiene una influencia directa en los volúmenes o si en un momento dado hay la posibilidad de asociarse con los compradores de mayor volumen, uno puede obtener precios competitivos y evitar la especulación que en el tema de las frutas es muy frecuente.

- Hay unos altos costos de operación porque el intervenir directamente en las zonas implica: logística de acopio, logística de transporte, el departamento

agrícola debe estar supervisando y monitoreando la zona y los volúmenes; todo ello implica un esfuerzo que en un momento dado se traduce a costos.

- El sistema eventualmente es riesgoso; porque cuando uno compra la fruta en sitios de producción y volvemos a tomar el ejemplo del mango que se mueve en grandes volúmenes, el riesgo de transporte, el que tenemos nosotros permanente de la problemática de las carreteras en nuestro País por situaciones de derrumbes, el riesgo mismo por la situación social que tenemos, implica que lo absorbe y en temas como las frutas que son perecederos a dos días esto es importante y de hecho cuando nosotros hemos trabajado este esquema lo hemos evaluado como una debilidad y es parte de lo que hemos pretendido empezar a mejorar.

- El acopio directo en fincas le genera mejores ingresos, hay una venta en finca que le baja costos logísticos y también lo pone hacer lo que sabe hacer, "Producir".

EXPERIENCIA DE CONTRATACIÓN INDIVIDUAL CON AGRICULTORES

Hablando de la primera experiencia que tuvimos en esta modalidad, implicaba, Asistencia técnica personalizada donde el Departamento Agrícola de PASSICOL visitaba finca a finca cada uno de los agricultores que estaban en este programa y daba el apoyo de asesoría técnica e incluso, en un momento dado administrativo del proyecto, créditos sin intereses para insumos, básicamente semilla, alambre y otros materiales, firma de contratos con pagarés o letras, precios de sustentación definidos y con revisión anual. Muy bien, qué paso en la primera fase de este proceso, los resultados que obtuvimos fue que el Programa como tal tuvo un impacto positivo desde el punto de vista de las áreas de influencia donde nosotros tuvimos oportunidad de trabajar estos programas, la comunidad decidió que esos programas son buenos y que le ayudan a la gente, entonces desde el punto de vista social interesante, pero considerando que uno de los objetivos más importantes que nosotros teníamos el cual era el cumplimiento de ingresos de frutas, realmente no se recibió solamente el 25%de la fruta que teníamos contratada, entonces aquí tuvimos interrogantes, tuvimos

también al igual que se mencionaba esta mañana problemas de cartera de difícil recaudo y pérdida de cartera, el sistema fue muy débil frente a la intermediación cuando había un intermediario que tenía la oportunidad de comprar fruta para el mercado fresco; llegaba con un precio superior y finalmente la fruta se iba y aquí de pronto cometimos un error estratégico de tener esos cultivos muy atomizados. Teníamos agricultores sin área de influencia pero estaban muy atomizados y obviamente el manejo de la logística para cultivos atomizados con volúmenes tan pequeños y hectáreas tan pequeñas, obviamente afecta los costos y fue una experiencia no muy positiva. Entonces esto fue nuestra primera experiencia en el tema de contratación individual con agricultores.

Sobre la base de la primera experiencia decidimos revisar los elementos sobre los cuales deberíamos ajustar al sistema, para pretender mejorar las cosas, tanto para la industria como para los agricultores. De acuerdo a la experiencia que se obtuvo, se deberían ajustar para que el programa fuera exitoso en ambas vías como hemos venido manifestándolo en el transcurso de la charla, entonces se habló ya de contratación individual con asociados.

CONTRATACIÓN INDIVIDUAL CON ASOCIADOS

Los elementos de este modelo, eran que los agricultores debían asociarse entre sí, debían tener una asociación a través de la cual ellos interactuaban con la organización.

Nuestra primera experiencia con asistencia técnica individual implicaba un desgaste administrativo muy grande, visitar finca a finca cuando se definía un proyecto 30, 40, 50 hectáreas, visitar 50, 100 predios es muy complejo. Debemos seguir participando en esa asistencia pero vamos a hacer una asistencia técnica grupal apoyados en la asociaciones de productores. El agricultor aquí entonces, ya no tenía que buscar cómo sacaba los 5 kilitos, los 10 kilitos, los 20 kilitos de fruta, si no que la labor de la asociación empezaba a ser importante también en ese sentido. La logística y el acopio era directa a través de la asociación, no era el agricultor el que tenía que inventarse cómo en un carrito ponía 5 kilos de producto en una planta, entonces ese es un punto que consideramos importante que no teníamos en el

primer modelo, personalmente también hablamos de pagos directamente a la asociación, nosotros pagábamos a la asociación y la asociación se encarga de hacer el pago directo al agricultor y finalmente se hizo una concentración de las áreas de siembra para evitar la atomización, a la que nos referíamos en el cuadro anterior y lógicamente apuntando a ser más eficientes y más productivos en la recolección de la fruta. Muy buenos resultados obtuvimos con este modelo; encontramos que la asociación fue un punto clave y crucial en el control y la auditoría del proyecto. La asociación para nosotros se convirtió en un ente fundamental para que el modelo empezara operar. La representación de productores de la compañía, era a través de la asociación y ya había una interlocución directa donde se podía canalizar todas las inquietudes y todas las recomendaciones del agricultor. A través de la asociación el agricultor podía obtener mejores posibilidades de acceder a unos créditos en la línea de créditos blandos, las asociaciones son unas asociaciones sin ánimo de lucro que tienen beneficios que les permite operar en forma eficiente y para nosotros de pronto este esquema de contrato mejoró el porcentaje de fruta que ingreso a nuestra bodega, el 40% de lo que habíamos contratado y lo que nos habíamos propuesto como objetivos dentro del programa. Encontramos entonces, que habíamos mejorado pero que todavía seguíamos estando lejos, cuando uno contrata, si contrata el 100 es por que necesita el 100, el objetivo en las frutas que decidimos que deben funcionar bajo el esquema de contratación es contratar el 70% de esas frutas , o sea el 70% de ese volumen debe haber empezado obviamente bajo el cumplimiento del 100% de los contratos, no del 40%, entonces entramos en esta tercera fase que es quizá en la que estamos hoy en día con algunas consideraciones adicionales. El agricultor después de múltiples experiencias encontró que era importante tener tranquilidad en que su fruta estaba vendida y lógicamente que dentro de los porcentajes de cumplimiento anteriores hubo situaciones de la fruta, que incumplió el contrato pero que quiso regresar en épocas en que el precio estaba bajo, entonces la compañía obviamente en ese momento dijo ya no recibimos fruta porque si en el momento que la fruta tenía precios alto, pues no se cumplió con la entrega en fin, entonces después de eso y después de agricultores que pasaron por todos esos altibajos en el proceso encontraron que definitivamente tener la fruta bajo contrato les significaba una venta asegurada de su cosecha.

EL NUEVO ESQUEMA DE CONTRATACIÓN

Se planteó que como se pretendía ir buscando que el negocio fuera más rentable para ambas partes, la asociación que era la responsable de comercializar la fruta entregara solamente el 70% a la agroindustria y que definitivamente el 30% que es una fruta apta para el mercado fresco, que es una fruta que eventualmente y que en cierto modo es un desperdicio por las características de la fruta procesada en negocio, porque lógicamente la fruta industrial no tiene unas especificaciones tan rígidas como la fruta del mercado fresco. Encontramos que esto era una cosa interesante que apalancaba también financieramente los proyectos y que la gente debería tener opciones de promediarse en sus precios, porque obviamente el precio de la fruta para el mercado fresco es mucho mejor, entonces esto da un apalancamiento también financiero lógicamente al agricultor y a la asociación. Encontramos, ya por la experiencia que muchos agricultores estando con nosotros empezaron a meterse en líneas de negocios nuevos como verduras y hortalizas paralelas a la infraestructura que habían montado para su negocio, donde ya tenían muchos costos fijos, con un contrato asegurado que les permitía tener unos costos menores en otras actividades comerciales, actividades que de todas maneras están supervisadas y que le permitía al agricultor ventajas adicionales.

ENTIDADES QUE PARTICIPARON EN EL NUEVO ESQUEMA

En este momento este es un esquema que se está trabajando también con Comité de Cafeteros donde se habla ya de incentivos y de elementos motivacionales al programa, donde ya se empieza a hablar de bonificaciones, incentivos y concursos y de pronto muy orientado también algunos programas como los que se mencionaba esta mañana en el programa de leches Alpina. Finalmente en el futuro nosotros vemos un potencial inmenso para que sea en el mismo campo en el que esas microempresas que puedan elaborar productos intensivos en mano de obra que signifique para la industria ya un producto semiprocesado, puedan ser desarrollados en el campo, entonces con esta nueva estructura dijimos revisemos y ajustamos el esquema y trabajemos un esquema final con todos estos ajustes.

¿En qué estamos en este momento? Este es un cuadro descriptivo de lo que estamos haciendo, aparecen protagonistas nuevos a los que hemos venido mencionando. Obviamente está la agroindustria que ya la hemos mencionado, está el agricultor, está el Comité de Cafeteros y en el caso nuestro el Comité Departamental y yo me referí al Comité Departamental pero muy probablemente en otras regiones del País existirán otros entes u organismos que en un momento dado estén interesados también en participar en esquemas como éste; la Asociación de Agricultores y entra también la Administración Municipal que era un punto que habíamos olvidado y que a la luz de la experiencia que tuvimos fue un punto crucial en los resultados, por lo menos parciales que tenemos hasta ahora. La Administración Municipal a través de las UMATAS, aquí por ejemplo nos acompañan compañeros de las UMATAS de algunos Municipios, tenemos el ejemplo de Viterbo donde éstas personas han venido trabajando muy fuertemente éstos programas y la administración Municipal a entrado decididamente a apoyarnos. En esencia nosotros por la experiencia que tenemos en este momento en el punto que estamos de avance de este programa hemos concluido que este programa funciona si y sólo si hay una sintonía total de toda esta gente, si hay un compromiso y una cosa bien importante si hay un liderazgo marcado en la Administración Municipal a través de las UMATAs y a través de la Asociación de Agricultores.

ROLES DE LOS PARTICIPANTES

Dentro del proceso, Qué hace la agroindustria

* La agroindustria garantiza la compra de la fruta mediante un contrato, hay un contrato que, independientemente de si la agroindustria tiene controlado o no su oferta y demanda de productos, independientemente si halla potencial exportable o no, independientemente si cayó o no cayó el mercado internacional; la agroindustria garantiza la compra de la fruta bajo los parámetros definidos y en las cantidades y condiciones negociadas. El precio de compra se fija en base a los costos de producción y allí participa el Comité Técnico, pero en esencia los criterios se fundamentan en definir un precio justo con base a los costos de producción, no a la ley de oferta y demanda de los precios especulativos del mercado. Hay una capacitación y asistencia grupal, eso es responsabilidad de la agroindustria es una

cosa importante de su rol, van a asistencia técnica y grupal como tal y como mencionábamos anteriormente no a nivel de los individuos particulares en cada finca si no a nivel de la asociación a nivel de charlas técnicas, visitas a la planta y a nivel grupal. También el programa implica que en los casos que el Departamento Agrícola de PASSICOL requiere hacer apoyo, capacitar a los técnicos de UMATAs, pues también está considerado dentro del proyecto esto, hay una asesoría y auditaje con base en la fase de establecimiento del cultivo, pues en esa parte entramos más directamente porque tenemos que garantizar que el cultivo sea un éxito y que sea un éxito para ambos y finalmente hay una fase de seguimiento y avance del proyecto.

Qué hace el agricultor

* La función del agricultor lógicamente siembra, cosecha y manejo del producto, el agricultor hace un contrato con la asociación. El agricultor no contrata directamente con la agroindustria, firma un contrato con la Asociación y obviamente su responsabilidad es cumplir los compromisos de volúmenes con la asociación.

Cuál es el rol de la Asociación

la Asociación contrata la industria y los agricultores o sea la agroindustria contrata directamente con la Asociación, pero esta última responde por la compra de la fruta en las fincas, la Asociación interviene y controla el ingreso de frutas directamente en las fincas, garantiza los volúmenes a la industria, es quien le responde a la industria, en este caso no es el asociado. Es la asociación quien hace el pago a los agricultores, es la responsable de crear la infraestructura de almacenamiento en los casos que así lo requieran en su Municipio para manejar la cosecha, el recibo y la recolección, comercializa la fruta, decíamos que tiene la opción de vender un 30%, entonces esa asociación comercializa la fruta en el mercado fresco y finalmente participa en la selección de agricultores objetos del programa.

Qué hace el Comité de Cafeteros

* Da apoyo económico y financiero, apoya con dinero ya sea en bienes, en materias primas, etc, participa en el Comité Técnico que se crea para la supervisión del proyecto, auditan y hacen un avance y ejecución del proyecto, participan en fomento

y extensión de cultivos de pronto esto, el doctor Jaramillo la va ampliar un poco más, elaboran documentos de factibilidad técnico-financiera y económico del proyecto y en general participa en el Comité Operativo.

Qué hace la Administración Municipal a través de las UMATAS

* Hace la identificación de zonas de siembra y posibles usuarios, da apoyo individual, decíamos que la compañía da apoyo grupal y apoyo corporativo, y el técnico de las UMATAs a través de la administración Municipal es el que hace la interventoría directa a nivel de los cultivos y apoya el día a día de los cultivos y de la instalación de los cultivos. La Administración Municipal da apoyo económico principalmente en infraestructura, en logística, en bodegas, cuartos fríos, etc..

Qué ha pasado con este sistema de contratación

* Para nosotros ha sido como mencionaba en este momento un programa que ya está en dos terceras partes. Hemos encontrado que la fruta entregada frente a los esquemas anteriores mejoró, sustancialmente en los programas que tenemos tanto en mora, como maracuyá, faltando todavía una tercera parte del ciclo de lo que contratamos, ya hemos recibido el 80% de la fruta. Hemos encontrado que los ingresos para el agricultor han sido muy satisfactorios y han sido superiores al promedio de la zona.

Cuando no hay frutas y cuando no hay cosecha es muy poco lo que se puede vender y reciben unos ingresos muy bajos, cuando hay fruta, cuando hay cosecha y cuando hay excedentes para la industria o para el mercado fresco, los costos de fruta para la industria han sido costos competitivos, encontramos que nosotros hemos recibido bajo estos programas la fruta a precios razonables a costos razonables, se han creado polos de desarrollo frutícolas en las zonas de influencia, eso ha sido interesante.

Por sinergia ha empezado a generarse un incentivo, una dinámica de crecimiento de áreas y finalmente muchas de las asociaciones con las que estamos trabajando han solicitado ampliación de cupos de unos proyectos. Lo cual confirma que el programa en términos generales ha funcionado.

CONCLUSIONES

Esto era esencialmente lo que yo quería compartir con ustedes a la óptica de la experiencia nuestra, la verdad es que creemos que estos programas podrían ser una alternativa interesante para nosotros poder organizar mucho, tanto a nivel de industria como a nivel del campo, la situación de la proveeduría de fruta.

Además detrás de esto hay una oportunidad inmensa para el campo Colombiano, por que lo que discutimos con todos los colegas de la industria de jugos en Colombia, encontramos que detrás de esto también nosotros tenemos un compromiso social de ver cómo participamos en el desarrollo de esas actividades en el campo, obviamente que es un trabajo que nos va a demandar mucho esfuerzo, mucho tiempo pero particularmente nosotros estamos optimistas de que estos programas podrían funcionar. Yo en seguida los dejo con el doctor Pablo Jaramillo, quien va a finalizar la parte de la conferencia, les agradezco mucho su atención.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

INTERVENCIÓN DEL DOCTOR PABLO JARAMILLO
Comité de Cafeteros de Caldas

Buenas tardes, mi presentación va a ser un poco más corta, porque va ha ser complemento de lo de Carlos Alberto, debido a que básicamente nuestras experiencias en contratación han sido fruto de un trabajo de 5 ó 6 años que hemos tenido con algunas agroindustrias pero en especial con PASSICOL. De hecho hemos recorrido todos lo escenarios que Carlos Alberto nos manifestó, en donde hemos tenido experiencias positivas y negativas y en donde creemos que más o menos, vamos encontrando aquellas variables que debemos controlar para que la relación entre un agricultor y una agroindustria pueda ser fructífera para ambas partes y además pueda ser estable en el largo plazo.

APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN

Lo que les voy hablar es un marco de la Federación Nacional de Cafeteros en un Programa que se llama "Apoyo a la Diversificación" no tanto a la diversificación cafetera en un predio específico si no a la diversificación de los ingresos en una región cafetera, nosotros vamos a hablar aquí de maracuyá, fresa, mora, productos que de pronto no van a estar concentrados en aquellas zonas óptimas cafeteras pero que necesariamente van a dar una repercusión económica importante en algunas zonas que han sido afectadas o están deprimidas porque el Café en esas determinadas zonas no produce alguna rentabilidad. Básicamente lo que les vamos a mostrar son experiencias de promoción de siembras bajo contrato. En 1991 el Comité de Cafeteros de Caldas decidió no promover siembras de ningún producto distinto al Café si no tenía muy asegurada su comercialización, esto debido a múltiples éxitos y fracasos de la Federación durante 30 años haciendo diversificación en donde la conclusión es que no necesariamente los cuellos de botella, son las dificultades técnicas. Sabemos que podemos tener unos suelos, un clima y unas condiciones privilegiadas para producir toda clase de productos, pero que muchos de estos procesos colapsan o fracasan cuando no se tiene una comercialización, se desarrolla todo el proyecto hasta la comercialización si no que se ve simplemente como un proceso agrícola pecuario y que en el momento en que el producto esté maduro listo para vender ya es aún problema aparte, gran parte de los fracasos y de las lecciones aprendidas fueron precisamente de que sin comercializador, sin una comercialización asegurada es muy riesgoso promover siembras. Por lo tanto, todos nuestros trabajos son promover siembras bajo contrato, aunque estos productos vuelvo y repito no estén necesariamente en la zona cafetera.

La justificación es básicamente que hemos tenido en el pasado unas experiencias negativas por superproducción, los productos se vuelven moda, a los primeros agricultores les empieza a ir bien, empiezan a obtener unas productividades altas, unos precios altos, los demás se incorporan, el efecto demostración hace que muchos agricultores nuevos quieran ingresar. Empieza a haber sobreproducción, los precios bajan, empiezan aparecer las plagas y yo creo que el resto del cuento es conocido por todos.

Pensamos que debe haber una concertación de mercado y pensamos que antes de iniciarse cualquier proyecto agrícola, se debe medir el tamaño de ese mercado, cosa pues como muy lógica en todos los productos industriales y de servicios.

Desde el punto de vista positivo, hemos visto también, que las experiencias exitosas en este País, todas están ligadas a algún tipo de contrato. Está la caña de azúcar, que ya lo explicaron en la mañana con muchos sistemas de contratación, en flores las alianzas comerciales entre los que producen y los bloques internacionales se ve que han hecho en Colombia que el sector se desarrolle, en aves, en otras frutas, en banano, etc., etc., tal vez el café es el único producto que donde sin existir contrato a nivel local ha sido exitoso; pero hay que pensar que en esos contratos o esa seriedad en el suministro sí existe en el suministro internacional y lo que pasa es que los representa una empresa la Federación de Cafeteros, o sea que no existe ese contrato escrito entre el agricultor y el comprador, pero sí existe un compromiso muy serio de este País en suministrar unas cantidades a unos clientes internacionales, ese compromiso lo asume la Federación de Cafeteros y de pronto los agricultores individualmente no son muy conscientes de eso, pero existe cierto nivel de compromiso de lado y lado.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Hemos desarrollado básicamente tres estrategias para promover siembras bajo contrato o bajo concertación de mercado:

1. Apoyo a productores organizados:

Nos cansamos de dar asistencia técnica profesional, nos cansamos en entrar a intervenir en acciones individuales, con productores individuales, con problemas individuales, nos cansamos en ser productores de siembras, nosotros buscando clientela en donde los éxitos de esa clientela cuando se daban eran de los agricultores y los fracasos eran nuestros. Ese esquema relativamente era muy débil, más bien nos pasamos para el otro lado de la baranda y les propusimos a todo tipo de agricultor o grupo de agricultores que se organicen y nos soliciten apoyo. Nosotros con mucho gusto los apoyaremos, entonces básicamente deben estar los productores

organizados en torno a una asociación, a una cooperativa, una precooperativa. El sistema es lo de menos, pero sí que existan objetivos comunes, el grupo no pensamos que debe ser muy grande, pero tampoco muy pequeño en el caso de mora, maracuyá o fresa hemos pensado que quizás 10, 30 personas puede ser un grupo bastante manejable en cada caso.

2. Proyectos de riesgos compartidos:

El segundo son unas experiencias muy interesantes que se las copiamos a una empresa promocionada, patrocinada por la AED en Costa Rica que se llama el SINDE que tiene un fomento muy particular que se llama "**Proyectos de Riesgo Compartidos**", el objetivo de esos proyectos es llevar a las zonas, a las regiones productos innovadores de tal manera que esos productos innovadores no los traigan las empresas, sino los agricultores. Como esos productos innovadores tienen un contendido de riesgo muy alto, una ONG, una Secretaría de Agricultura y en nuestro caso un Gremio de Productores, digamos que hace un contrato con ese agricultor en donde le dice que si le da un recurso que nunca excede el 50% de los costos de instalación, y si el proyecto es exitoso el agricultor devuelve los recursos y si el proyecto no es exitoso, tanto el productor como la organización pierden por partes iguales, ese es un esquema muy interesante por que ha servido para traer en el caso de Costa Rica y en el caso nuestro que se ensayen seriamente productos nuevos. Por ejemplo ustedes, ven en el caso de Guatemala que hay más de 35.000 hectáreas en caucho, pero ese es creo que el primer producto de exportación de ese país, pero a quién se le ocurrió llevar las primeras hectáreas en caucho pues esos primeros fueron unos productores que seguramente tuvieron algún tipo de apoyo y se especializaron en un producto y hoy en día es la principal fuente de ingreso. Nosotros pensamos que si apoyamos a estos agricultores innovadores en traer nuevos productos a la zona, sobre todo una zona muy monodependiente del Café, en donde para bien o para mal el bienestar que daba el café ha cerrado un poco la atención de estos agricultores en otros productos.

3. Organización de eventos:

Eventos no tanto congresos, sino eventos en donde la oferta se encuentre con la demanda, también parece muy obvio pero no existe. En Manizales, hicimos en 1995, algo que se llamo agroofertas en donde hicimos un contacto personalizado con todas las agroindustrias que conocíamos, que solicitaban productos bajo contrato y nos propusimos de que nos hicieran ofertas escritas, lo cual dicho, o sea de paso fue muy difícil, todo el mundo quería solicitar producto bajo contrato pero nadie se atrevía a tener una oferta escrita disponible. El segundo es que los agricultores siempre se quejan de que el negocio agrícola es muy difícil, porque uno produce y no sabe a quién venderle y resulta que estos eventos nos han dado los argumentos necesarios para mostrarles a los agricultores que sí hay quien compre los productos, que sí hay quien esté dispuesto a comprometerse con él desde el principio, que de pronto son los agricultores los que no han pensado en otras alternativas y en otros esquemas diferentes a los tradicionales para comercializar y producir bajo contrato.

CÓMO FUNCIONA EL APOYO A LOS PRODUCTORES ORGANIZADOS

Lo primero es que un grupo de agricultores de cualquier Municipio siembre cualquier producto, llámese maracuyá, granadilla, mora, identificamos con ellos la parte de mercadeo y eso lo tratamos de hacer básicamente llamando agroindustrias que necesiten el producto poniéndolos a conversar con los agricultores y que exista un preacuerdo; por lo menos una carta de inspección. Si eso no ocurre nosotros no apoyamos económicamente a aquellos organizaciones de productores a que tengan otro tipo de cultivo. Buscamos áreas de suministro con compromiso en la asistencia técnica, como decía Carlos Alberto involucramos la UMATA de los Municipios, por que los Municipios tienen una labor muy importante en hacer desarrollo rural, fomento campesino. Tienen unos recursos, tienen una asistencia técnica que no podemos nosotros desaprovechar y gran parte del éxito que hemos tenido en algunos programas se le debe a la UMATA, o por lo menos la UMATA ha contribuido en forma significativa al éxito. Hemos querido comprometer otras entidades no solamente la agroindustria y el agricultor, porque vemos que esa relación es muy frágil porque si los precios fueran estables en el mercado en fresco, esa relación

sería muy permanente pero con esta inestabilidad en donde hoy el precio del mercado en fresco está muy por encima del mercado industrial, entonces los agricultores casi que no quieren saber nada de la industria y cuando se voltea la torta que es a los 3 ó 6 meses ya la industria es la que casi que no quiere saber nada de los agricultores.

En el fondo los agricultores tienen el producto y la agroindustria tiene la necesidad de él, digamos que la necesidad de la asociación existe, la necesidad de la alianza existe, pero el precio del mercado en fresco altera demasiado la relación estable entre las dos partes. Cuando intervienen entidades de fomento y apoyo como el Comité de Cafeteros, como la UMATA, como la Administración Municipal, como las Asociaciones de Productores, nos encargamos de que esas asperezas y esas dificultades que tienen las partes al negociar sean limadas, actuamos como intermediarios y como unos veedores de que las partes cumplan sus compromisos, independientemente de las condiciones del momento, muy propio en muchos sectores, muy escaso en la agricultura. Antes de hacer cualquier proyecto hacemos un diagnóstico técnico y socioeconómico del sector, y lo hacemos con los agricultores, elaboramos un proyecto tecnicoeconómico porque es que la agroindustria por lo general ofrece un precio de compra, devolviéndose de un precio de venta que ellos van a tener, entonces quitándole todos sus propios y muy justos márgenes de utilidad llegan a un posible precio de compra, en muchos casos la agroindustria y no necesariamente estoy hablando en particular de PASSICOL, si no la agroindustria en general se le olvida confrontar ese número contra un costo que le puede resultar a un productor, entonces el papel nuestro también es velar porque ese precio que se ofrece, necesariamente coincida o sea atractivo para un agricultor. Nosotros tratamos de que los agricultores no se metan en negocios malos así sea muy buenos para la agroindustria y viceversa, tampoco tratamos de que los agricultores hagan un negocio bastante bueno a costa de unos precios demasiado altos que van a ser perjudiciales para la agroindustria. En todos los proyectos creamos Comités Técnicos conformados por lo general por el personal técnico de la agroindustria, por nosotros en los Comités de Cafeteros, la UMATA y buscaremos todas aquellas personas o especialistas en la región que tuvieran interés, por ejemplo CORPOICA, puede tener interés en el producto, los SENAs pueden tener interés y buscamos un comité técnico que ayuda bastante sobre todo en un país en donde la investigación es bastante precaria y los conocimientos son muy limitados en muchos productos. Creemos que entre más personas contribuyan a prestar una asesoría técnica como grupo no como individuo,

podemos hacer que el agricultor corra mucho menos riesgo, pensamos que debe existir un contrato y debe existir un contrato escrito, en donde el precio de sustentación, el precio de compra necesariamente sea mayor al costo de producción; pues es muy obvio, pero no siempre se da, por eso es que tenemos que hacer el estudio de costos y lo hacemos, y por lo general los agricultores campesinos no tienen la capacidad de estimar los costos. Los estudios por eso nosotros intervenimos y lo hacemos con ellos. Buscamos que en los contactos exista un ajuste anual de precios, obviamente las agroindustrias que exportan se fijan mucho en que esos ajustes estén de acuerdo a la devaluación y se protegen, pero nosotros defendiendo a los agricultores vemos que los costos de ellos se les aumentan, es con la inflación y por lo tanto tratamos de que exista cierta conciliación, que no necesariamente sea para ninguno de los dos lados sino en un punto medio. Buscamos que exista un área y un tonelaje, respaldados en el contrato; que esté expreso qué cantidad se van a entregar, qué porcentaje de la producción se va a comprometer en el contrato y qué porcentaje tienen en libertad los agricultores para comprometer en el mercado fresco. Eso es una realidad, qué pasa cuando hay buenos precios, se fuga fruta, entonces es mejor oficializar, poner en el contrato de que la fuga permitida es hasta tanto, la duración del contrato, las pólizas de cumplimiento. Yo diría que las pólizas de cumplimiento no es para hacerlas efectivas porque en un contrato en que una de las dos partes no quiera participar pues eso no tiene mucha sostenibilidad y hacer efectivo una póliza con campesinos pobres, yo diría que es desastroso, no solamente lo difícil sino las repercusiones sociales, pero sí le da mucha seriedad al contrato y da pie para que todas las condiciones del acuerdo se expresen por anticipado. En el evento de agroofertas que les contamos, encontramos 96 ofertas de agroindustrias que querían comprar producto y entonces ya vimos que el problema no era la comercialización sino que no había suficientes agricultores para abastecer estas agroindustrias en mucho tipo de productos, participaron 36 agroindustrias.

Finalmente éste es el último acetato, las lecciones aprendidas que debe haber un contrato escrito para que sea muy claro, es mucho mejor el compromiso grupal ya lo dijo Carlos Alberto con la Asociación de Productores se cumple más cuando es en grupo que cuando es individuo, hay más fácil apoyo de organismos internacionales, organismos de desarrollo, gremios y Administraciones Municipales. Cuando hay grupos que cuando hay personas individuales. Quien realiza la compra, debe acompañar directamente al productor, en este caso la agroindustria, pero no debe

tener el monopolio de la asistencia técnica, se debe trabajar con las UMATAS, se debe hacer un constante seguimiento, especialmente por un tercero o varios terceros que deben tener un rol de conciliador, concertador, integrador; y la más importante que no está escrita desafortunadamente, es que en todos los funcionan si las dos partes ganan. Para que las dos partes ganen, los agricultores deben conocer el negocio de la agroindustria porque es que sino, cómo se dan cuenta que van a ganar o van a perder, y la agroindustria debe conocer los costos de los agricultores, también para que vean algo del margen final de utilidad del producto elaborado. Nuestra opinión es que de ese margen de alguna manera u otra las dos partes deben acceder a él, no necesariamente pueden existir negocios buenos para la agroindustria y malos para el agricultor porque no es sostenible, así termina la presentación.

Muchas gracias.