

La Cooperativa Agroindustrial La Mana - EUROFRESH

Una experiencia de organización empresarial hortícola
en Colombia



LAURA RUGELES - JACQUELINE ÁVILA - ÁLVARO ARTURO OSORIO BERNAL



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-ADMINISTRATIVAS

La Cooperativa Agroindustrial La Mana – EUROFRESH

**Una experiencia de organización empresarial
hortícola en Colombia**



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS–ADMINISTRATIVAS

RUGELES, LAURA

La Cooperativa Agroindustrial la Mana - EUROFRESH : una experiencia de organización empresarial hortícola en Colombia / Laura Rugeles, Jacqueline Ávila, Álvaro Arturo Osorio Bernal. – Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2011.

xx p.; 24 cm. – (Estudio de caso)

ISBN: 978-958-725-077-0

1. COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LA MANA – ESTUDIO DE CASO. 2. COOPERATIVAS AGRÍCOLAS. 3. HORTICULTURA - COLOMBIA. I. Ávila, Jacqueline, II. Osorio Bernal, Álvaro Arturo, III. tit. IV. serie.

CDD334.6835”R841”

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Carrera 4 N° 22-61 – PBX: 242 7030 – www.utadeo.edu.co

La Cooperativa Agroindustrial La Mana – EUROFRESH

Una experiencia de organización empresarial hortícola en Colombia

ISBN: 978-958-725-077-0

Primera edición: 2011

Rector: José Fernando Isaza Delgado

Vicerrector académico: Diógenes Campos Romero

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas–Administrativas: Salomón Kalmanovitz

Director editorial (e): Jaime Melo Castiblanco

Coordinación editorial: Henry Colmenares

Revisión de textos: Oscar Joan Rodríguez

Diseño y diagramación: Oscar Joan Rodríguez

Impresión digital: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.

Fotografías: archivo fotográfico UJTL

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita de la Universidad.

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA

PRESENTACIÓN

Los estudios de caso constituyen una herramienta metodológica de naturaleza cualitativa para la investigación científica en cualquier área del conocimiento. Son una alternativa para descubrir y comprender, a partir de la observación de la realidad, los planteamientos de una teoría, o bien, los elementos que aportan a su construcción.¹ El fin último de estos estudios es el aprendizaje del pasado, desde los éxitos hasta los fracasos, para apoyar, entre otros propósitos, la toma de decisiones presentes y futuras tanto en el ámbito de lo privado como de lo público.

Esta serie se inicia consecutivamente con dos estudios de caso de empresas agropecuarias colombianas; la primera se relaciona con la actividad hortícola: la Cooperativa Agroindustrial La Mana – EUROFRESH, y la segunda con la actividad de la palma de aceite: la Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol. Ambos estudios forman parte del portafolio de proyectos desarrollados por el grupo de investigación Redes Agroempresariales y Territorio - RAET de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Específicamente estos dos casos abordan el tema de la asociatividad en la agricultura del país, como un modelo de acción colectiva que se viene aplicando indiscriminadamente a pesar de las múltiples evidencias de su escasa sostenibilidad y posibilidad de autonomía.

El tema de la organización empresarial en la agroindustria colombiana adquiere cada vez más importancia, sobre todo por la presión que tiene este sector para ganar competitividad en el mercado global y ser generador de riqueza y empleo en los territorios donde se establece. Las experiencias que se han desarrollado en diferentes productos y cadenas, están muy poco regis-

1 Entre varios se recomienda consultar el trabajo de Piedad Martínez (2006) por cuanto en éste se hace un aporte sustancial al estado del arte y a la discusión frecuente sobre la legitimidad científica de los estudios de caso, contribuyendo a su vez a ampliar la comprensión sobre la utilidad y la aplicación de esta herramienta metodológica.

tradas y documentadas desde una perspectiva de referente histórico a partir del cual se inspire la construcción empresarial de la agroindustria moderna en el país.

Aunque se inicia con casos de la economía agropecuaria, en esta serie también tienen espacio casos de los demás sectores y también casos territoriales de gestión y de innovación, entre muchos otros campos de análisis.

La Cooperativa Agroindustrial La Mana – EUROFRESH

**Una experiencia de organización empresarial
hortícola en Colombia**

Laura Rugeles

Jacqueline Ávila

Álvaro Arturo Osorio Bernal

NOTA: El presente caso se apoya en la tesis de maestría no publicada “La Cooperativa Agroindustrial La Mana – EUROFRESH: una experiencia de organización empresarial hortícola en Colombia”, sustentada en el año 2007 por los estudiantes Jacqueline Ávila y Álvaro Osorio, en la Maestría de Mercadeo Agroindustrial de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Resumen

Los problemas de la organización empresarial en el sector agroindustrial colombiano, es un campo no muy frecuente de investigación y mucho menos cuando se trata de la relación entre modelos de organización, tecnología e innovación. Este estudio de caso está dedicado a explorar y documentar los detalles de esta relación en el ámbito específico del sector hortícola de la Sabana de Bogotá, durante el tiempo en que la Universidad Jorge Tadeo Lozano estableció con este sector una experiencia de interacción denominada el Programa EUROFRESH (programa internacional de investigación y extensión en producción y comercialización), y un modelo empresarial asociativo identificado como la Cooperativa Agroindustrial La Mana. Inspirados en los objetivos de la arqueología industrial como una alternativa de construir memoria social y empresarial del sector y del país, así como en elementos de la teoría de los costos de transacción, se abordó esta experiencia múltiple de organización empresarial, relación universidad–empresa, y cooperación y financiación entre una universidad del país y una universidad europea. El modelo de organización asociativo entre actores de diversa naturaleza no fue exitoso, sin embargo sus resultados sí representaron un aporte analítico y normativo para la toma de decisiones en materia de tecnología y de organización empresarial en el sector hortícola. A su vez, la Universidad con su programa de investigación EUROFRESH se constituyó en la principal fuente de innovaciones para las hortalizas en el país e hizo la innovación más importante en ese momento, como fue la marca EUROFRESH® con todo lo que ésta ha establecido y representado.

Palabras clave: modelo empresarial asociativo en hortalizas, programa EUROFRESH, innovación agroindustrial, relación tecnología-organización, relación universidad-empresa.

Abstract

The problems of corporate governance in the Colombian agroindustry sector is a sporadic field of research; it's even less frequent to do research on the relations among organizational models, technology, and innovation. This case of study is dedicated to explore and to document the details of these relations within the specific scope of the horticultural sector of the Sabana de Bogotá, during the period when Universidad Jorge Tadeo Lozano established with them an interaction experience called the EUROFRESH Program (international program for research and extension in production and commercialization) in conjunction with an associative business model identified as The Agroindustrial Cooperative La Mana. Inspired by the objectives of Industrial Archaeology as an alternative for building social and entrepreneurial memory for the sector and the country, as well as by elements from the theory of cost of transactions, we addressed this multiple experience consisting of: corporate governance, relation university–corporation, and cooperation and financing between a local university and an european one. The associative business model among actors of diverse nature was not successful; however, its results did become an analytic and regulatory contribution for decision-making on technological and corporate governance issues in the horticultural sector. At the same time, the University with its research program EUROFRESH turned into the main source of innovation for vegetable agroindustry in the country, and made the most important innovation of that moment: the EUROFRESH® brand, together with all it represents and has established.

Key words: associative business model in horticulture, EUROFRESH program, agroindustrial innovation, relation technology–organization, relation university–corporation.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
METODOLOGÍA	17
 CAPÍTULO 1	
EL PROGRAMA EUROFRESH	19
EUROFRESH: UNA MARCA Y UN PROCESO	19
<i>La estructura institucional en la cual se ancla la Cooperativa</i>	21
<i>El proceso hasta llegar a la Cooperativa</i>	22
EL ESTABLECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN: 1987-1994	22
<i>Un hombre con visión en el momento oportuno</i>	22
EL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA: 1990	25
EL CIAA Y EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN 1990-1994	27
<i>Obras de infraestructura y llegada de los investigadores belgas</i>	27
<i>El estudio socioeconómico de la situación agrícola de la Sabana de Bogotá</i>	29
<i>Los resultados del estudio</i>	29
POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN DEL CIAA	32
EL MODELO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	33
<i>Primeros resultados e impactos de la investigación</i>	35
DESARROLLO DEL PROGRAMA EUROFRESH: 1994-1997	38
<i>Objetivo del Programa EUROFRESH: investigación-producción-comercialización</i>	39
<i>Componentes del Programa EUROFRESH</i>	40
<i>Las reglas de juego establecidas como Programa EUROFRESH</i>	42
<i>Principios de la marca y metas del Programa EUROFRESH</i>	44
ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS PRODUCTORES	44
 CAPÍTULO 2	
LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LA MANA	51
ANTECEDENTES Y ORIGEN	51
OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA	53

LOS ACTORES DE LA COOPERATIVA	55
<i>Los productores asociados a la Cooperativa</i>	56
<i>Fundación para el Desarrollo Universitario - FDU</i>	57
<i>La Universidad Jorge Tadeo Lozano - UJTL</i>	59
<i>El Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA</i>	61
LOS PROBLEMAS EN EL DESARROLLO DEL MODELO	65
<i>Producción</i>	65
<i>Las condiciones para ingreso de un productor</i>	66
<i>Las plántulas como elemento clave articulador con el Programa EUROFRESH</i>	70
<i>La asistencia técnica, un componente de soporte para la adopción de tecnología</i>	75
<i>La continuidad de la oferta: un problema que la Cooperativa no pudo resolver</i>	77
<i>La comercialización: un componente conflictivo para concretar la asociatividad</i>	81
LOS ORÍGENES DEL PROBLEMA	82
EL CAMINO RECORRIDO PARA BUSCAR LA SOLUCIÓN	83
EL CENTRO DE ACOPIO: UN ESCENARIO ESTRATÉGICO EN LA COMERCIALIZACIÓN QUE NO SE DESARROLLÓ	88
<i>Las alteraciones de este escenario con la creación de la Cooperativa</i> ..	89
<i>La calidad: un compromiso de difícil cumplimiento por los productores</i>	89
EL CONTROL DE CALIDAD EN EUROFRESH ESTIMULA LA APARICIÓN DEL MERCADO PARALELO Y DEL MERCADO NEGRO	90
<i>Las canastillas plásticas: un instrumento central para la operación logística</i>	91
LA ARTICULACIÓN DE LA COOPERATIVA CON LA INVESTIGACIÓN	95
LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO COLCIENCIAS	96
<i>Los recursos</i>	97
<i>Las dificultades del modelo</i>	98
<i>Resultados presentados a Colciencias</i>	99

EL MODELO ADMINISTRATIVO	100
<i>Liderazgo y gerencia</i>	103
<i>El sistema de información</i>	106
<i>Mecanismos de vigilancia y control</i>	108
<i>Resultados financieros</i>	109
<i>El ingreso por asociatividad</i>	110
<i>Las comisiones por comercialización</i>	111
¿QUÉ TANTO LA COMERCIALIZACIÓN ERA UNA FUENTE SUFICIENTE Y SOSTENIDA DE INGRESOS PARA LA COOPERATIVA?	111
<i>Una tabla de salvamento se construyó con el mecanismo de los aportes voluntarios</i>	113
FRENTE A ESTOS RESULTADOS, ¿POR QUÉ NO SE LIQUIDÓ LA COOPERATIVA OPORTUNAMENTE?	113
¿POR QUÉ LOS PRODUCTORES COOPERADOS SE OPONÍAN A LA LIQUIDACIÓN DE LA COOPERATIVA?	115
SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	129

LISTA DE TABLAS

	56
Tabla 1. Primeros asociados a la Cooperativa.....	109
Tabla 2. Factores de ingresos de la Cooperativa	110
Tabla 3. Rotación de asociados	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La Cooperativa insertada en la estructura de la UJTL	21
Figura 2. Principales acontecimientos en el desarrollo del Proyecto EUROFRESH	24
Figura 3. Componentes del Programa EUROFRESH	41
Figura 4. Desarrollo cronológico de la Cooperativa La Mana	67
Figura 5. Organigrama de la Cooperativa 1997-2002	101
Figura 6. Organigrama de la Cooperativa 2003-2005	103



1995. De izquierda a derecha: Carlos Escobar, Luis Cordoba, Raf De Vis, Alberto Lozano, Vicente Miranda, Evaristo Obregón, Rodrigo Llorente, Mauricio Salamanca, Antonio Copello, Miguel Bermúdez, Jaime Forero, Juan Manuel Caballero, Jaime Pinzón, Alexander Cooman, Fernando Sanz, Antonio Puerto.

A PROPÓSITO DE LA EXPERIENCIA EUROFRESH Y LA
INVESTIGACIÓN HORTÍCOLA DE LA
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Dedicado a
Alberto Lozano Simonelli

El sector hortícola era un sector sin organización, y esto nos llevó a pensar que en Colombia había que traer sistemas de organización y técnicas exitosas para la producción; se escogió horticultura porque Bélgica y Holanda tenían ese tipo de organización que se quiso trasladar a Colombia y todavía se sigue en ese empeño.

El primer eje es traer buenas tecnologías para poder producir agroindustrialmente, poder industrializar la horticultura entendida como frutas, verduras, aromáticas... y ese es el primer camino. Una vez haya tecnología viene la necesidad de organizar la venta porque si un productor no soluciona su problema de venta no se cumple ninguna función, esa es básicamente la filosofía, que es sencilla.

Alberto Lozano Simonelli: Presidente FDU, entrevista
septiembre de 2006