

# 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”R84I”

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Carrera 4 N° 22-61 – PBX: 242 7030 – [www.utadeo.edu.co](http://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.<sup>1</sup> 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 Mercado 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
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EL PROGRAMA EUROFRESH .....</b>	<b>19</b>
EUROFRESH: UNA MARCA Y UN PROCESO .....	19
<i>La estructura institucional en la cual se ancla la Cooperativa .....</i>	<i>21</i>
<i>El proceso hasta llegar a la Cooperativa .....</i>	<i>22</i>
EL ESTABLECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN: 1987-1994 .....	22
<i>Un hombre con visión en el momento oportuno .....</i>	<i>22</i>
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>	<i>27</i>
<i>El estudio socioeconómico de la situación agrícola de la Sabana de Bogotá .....</i>	<i>29</i>
<i>Los resultados del estudio .....</i>	<i>29</i>
POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN DEL CIAA .....	32
EL MODELO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO .....	33
<i>Primeros resultados e impactos de la investigación .....</i>	<i>35</i>
DESARROLLO DEL PROGRAMA EUROFRESH: 1994-1997 .....	38
<i>Objetivo del Programa EUROFRESH: investigación-producción-comercialización .....</i>	<i>39</i>
<i>Componentes del Programa EUROFRESH .....</i>	<i>40</i>
<i>Las reglas de juego establecidas como Programa EUROFRESH .....</i>	<i>42</i>
<i>Principios de la marca y metas del Programa EUROFRESH .....</i>	<i>44</i>
ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS PRODUCTORES .....	44
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LA MANA .....</b>	<b>51</b>
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</i> <i>EUROFRESH</i> .....	70
<i>La asistencia técnica, un componente de soporte para la adopción de</i> <i>tecnología</i> .....	75
<i>La continuidad de la oferta: un problema que la Cooperativa no</i> <i>pudo resolver</i> .....	77
<i>La comercialización: un componente conflictivo para concretar la</i> <i>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</i> <i>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</i> <i>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
<b>SÍNTESIS Y CONCLUSIONES</b> .....	117
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	119
<b>ANEXOS</b> .....	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



## INTRODUCCIÓN

La Universidad Jorge Tadeo Lozano estableció en 1987 el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA, cuya infraestructura se desarrolló con la cooperación belga entre los años 1990 y 1994. El trabajo de investigación tuvo como eje el proyecto EUROFRESH, cuyos principios y metas a alcanzar fueron: continuidad, calidad, uniformidad y productividad de la horticultura colombiana.

En desarrollo del programa de investigación EUROFRESH, se estableció la producción limpia de lechuga articulando para este propósito a unos productores que tenían infraestructura disponible; sin embargo los buenos resultados en producción se convirtieron en problemas de comercialización. En 1997 se crea la Cooperativa Agroindustrial La Mana bajo el supuesto de que este modelo organizacional podría dar solución al problema del mercado; doce productores, la Fundación para el Desarrollo Universitario – FDU y la Universidad fueron los primeros asociados.

La Cooperativa, en particular, fue una experiencia pionera de acción colectiva entre Universidad y sector privado. Con este modelo de organización se pretendió hacer una coordinación de todas las etapas del proceso agroindustrial hortícola, desde la siembra y la producción hasta la comercialización de un portafolio reducido de productos caracterizado por alta perecibilidad y alta dependencia del comportamiento climático. Realmente se trató de una experiencia de *benchmarking* liderada por la Universidad; se aplicaron en la horticultura de la Sabana de Bogotá las mejores prácticas de producción y mercadeo del caso belga en flores y hortalizas y el quehacer que en esta materia estaba desarrollando la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica).

Los acontecimientos observados y analizados en este estudio de caso toman integralmente el período 1987-2006. Su comienzo se origina en el compromiso del Dr. Alberto Lozano Simonelli, un colombiano visionario, directivo de la Universidad quien representaba a Colombia como embajador ante el

gobierno de Bélgica, muy interesado en el desarrollo de la industria de las flores como una oportunidad para la Sabana de Bogotá. La Cooperativa La Mana se liquida en 2006, año que coincide con un replanteamiento de las estrategias de investigación por parte de la Universidad.

Como estudio de caso, este es un ejercicio de contenido académico claramente dirigido a quienes toman decisiones en el campo de la empresa, de la investigación y de la agroindustria. Estos estudios se justifican, fundamentalmente, por que constituyen una memoria histórica, un punto de referencia, una fuente de cultura y aprendizaje con los cuales se contribuye a una mayor eficiencia de la gestión de procesos de innovación y de modernización sectorial y territorial. Tanto el Centro de Investigaciones CIAA, el programa EUROFRESH y la marca EUROFRESH®, como la Cooperativa Agroindustrial La Mana, son un aporte significativo de la universidad privada al desarrollo hortícola del país. La marca EUROFRESH® registrada por la Universidad para el mercado de los productos hortícolas y manejada por la Cooperativa durante su funcionamiento hasta el año 2006, es uno de los resultados pioneros del programa de investigación EUROFRESH.

El libro contiene, además de la introducción y de otros detalles preliminares, una síntesis de la metodología, seguida por un análisis histórico del programa EUROFRESH que es “la casa grande” donde tiene asiento la Cooperativa; este desenvolvimiento del Programa en todas sus partes, corresponde, sin lugar a dudas, a la descripción de una etapa muy importante de la horticultura en Colombia.

Otra parte se refiere concretamente al caso de la Cooperativa. Se destacan entre otros aspectos: el papel determinante que jugaron ciertos acontecimientos en la formalización de la relación entre productores y Universidad; las características principales de los actores cooperados y el desarrollo del proceso alrededor de los problemas del modelo en sus ocho años de operaciones. Finalmente se abordó el modelo administrativo en orden a cuatro componentes: el liderazgo y la gerencia, el sistema de información, los mecanismos de control y vigilancia, y los resultados económicos y financieros. Las conclusiones y una bibliografía constituyen la parte final.

## METODOLOGÍA

Este estudio de caso, en particular, tomó como marco analítico orientador la perspectiva planteada por la arqueología industrial, específicamente en la línea de investigación que describe y busca comprender las relaciones entre tecnología y estructuras organizacionales (Castillo, 1999; Rodríguez da Silva, 2006). Es una investigación de naturaleza histórica, por tanto se basó en una amplia exploración documental: informes administrativos y de investigación, cartas, conceptos de expertos, memorias de reunión y actas, fundamentalmente.<sup>1</sup> Otra fuente de excepcional valor estuvo constituida por casi todos los actores protagonistas del proceso, cuyos testimonios levantados y los conceptos expresados a través de entrevistas semiestructuradas, permitieron reconstruir el caso y profundizar en muchos acontecimientos cuyos detalles y explicaciones no estaban registradas de ninguna forma. Esta herramienta fue clave por cuanto la documentación disponible, como ocurre frecuentemente, resultó relativamente escasa.<sup>2</sup> Por lo anterior, como podrá notarse a lo largo de este documento, se hizo un uso intenso de los testimonios, citando en su debido lugar y momento el actor de la referencia.

El supuesto central de la investigación y por lo tanto la perspectiva analítica está planteado en orden a responder por qué los modelos de organización empresarial no son replicables indiscriminadamente en sectores agrícolas o agroindustriales, en especial los que contemplan la asociatividad. En segundo lugar, que la participación de la Universidad en un modelo económico, puede ser un factor positivo para su avance, o también un factor de mucha complejidad. El oportunismo de los actores interviene más temprano que tarde cuando el modelo adoptado no corresponde con la naturaleza del agronegocio y cuando los contratos son incompletos.

---

1 Todos los documentos consultados están reportados suficientemente en la bibliografía.

2 Cualquier persona que quiera profundizar al respecto, puede consultar el documento de Ávila y Osorio (2007) por cuanto a éste se anexaron, tanto la estructura guía de la entrevista por cada grupo de actores como la transcripción de cada entrevista.



# CAPÍTULO 1

## EL PROGRAMA EUROFRESH

Este capítulo, contiene un análisis histórico del Programa EUROFRESH en razón a que es en éste dónde nace y se establece la Cooperativa como el componente de organización o de *articulación organizada* entre la Universidad y el sector privado.

### **EUROFRESH: UNA MARCA Y UN PROCESO**

---

Para iniciar resulta obligatorio precisar para comprender las diferentes referencias que se asocian con el nombre EUROFRESH. El problema encontrado, se centró en el tema EUROFRESH como un concepto que ha atravesado todo lo que existe en el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA y que es una referencia obligatoria cuando se habla de hortalizas y de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Ya forma parte de la historia de la Universidad y de la horticultura colombiana.

Dentro de la revisión documental se encontró en el primer informe hecho por el CIAA a Colciencias,<sup>1</sup> con ocasión de un proyecto cofinanciado por esta entidad, aclaraciones sobre EUROFRESH, lo cual indica que siempre ha existido alguna confusión al respecto. Dichas aclaraciones fueron las siguientes:

**EUROFRESH®:** es una marca registrada por la Universidad Jorge Tadeo Lozano para respaldar productos hortícolas de calidad que corresponden a normas establecidas, respaldadas y controladas por el CIAA.<sup>2</sup>

---

1 Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. (1998). CIAA, Primer Informe técnico a Colciencias del proyecto desarrollo de la producción y el mercadeo de la lechuga, el tomate y la zanahoria dentro del Programa EUROFRESH. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

2 Incluye solamente los productos definidos por el CIAA.

**PROGRAMA EUROFRESH:** es la unidad de investigación del CIAA encargada de generar conocimiento y tecnología para, por una parte, establecer y respaldar las normas que regulan la calidad de los productos hortícolas con la marca EUROFRESH®, y por otra, elaborar las recomendaciones para la producción de hortalizas con la calidad exigida por esta marca. Para cumplir con el objetivo del programa y ser competitivo en el mercado, además de cumplir las normas de calidad, se debe tener en cuenta el suministro continuo del producto, su productividad, y uniformidad.

**PROYECTO EUROFRESH:** es la unidad operativa para adaptar la tecnología generada en el CIAA, haciendo a los productores las recomendaciones más apropiadas para producir y comercializar productos hortícolas de alta calidad y sanidad. Para el caso de este informe, Proyecto EUROFRESH, se utiliza también el sinónimo del Proyecto de Colciencias “Desarrollo de la producción y el mercadeo de la lechuga, el tomate y la zanahoria dentro del programa EUROFRESH” y que cubre esas tres especies.

**SISTEMA EUROFRESH:** es el conjunto de procesos que involucra la cadena agroalimentaria producción-consumo de hortalizas que responden a las normas de la marca EUROFRESH. Contempla por tanto los procesos de producción, poscosecha, acopio, transporte, procesado, distribución y consumo. En este proceso juega papel importante el mercadeo.

**COOPERATIVA LA MANA – EUROFRESH:** es la organización de productores, incluyendo como socios a la Universidad Jorge Tadeo Lozano y a la Fundación para el Desarrollo Universitario – FDU, comprometidos en la producción y mercadeo de los productos hortícolas con las calidades exigidas por la marca EUROFRESH®.

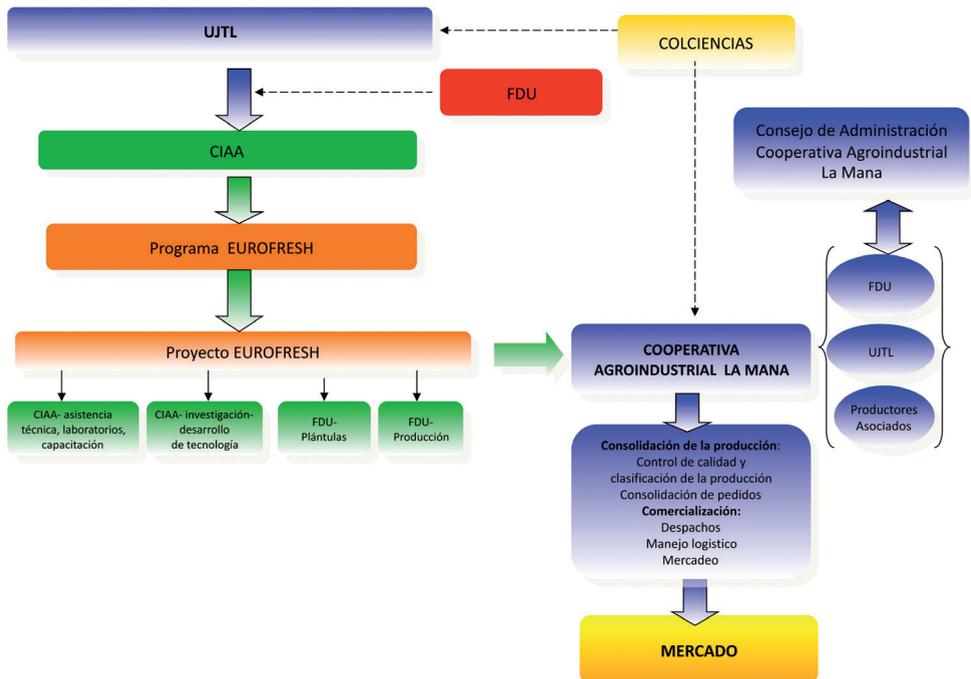
De acuerdo con estas definiciones, EUROFRESH es la marca; Programa EUROFRESH es el marco conceptual y organizativo para resolver un problema de las hortalizas; Proyecto EUROFRESH es el eslabón con el productor, es la transferencia de tecnología, es la adaptación en las fincas; Sistema EURO-

FRESH es el reconocimiento de la cadena bajo la marca EUROFRESH incluyendo el mercado; y Cooperativa, es la experiencia de la articulación de toda la cadena a través de una organización empresarial.

### La estructura institucional en la cual se ancla la Cooperativa

De acuerdo con lo anterior, la Cooperativa es un componente dentro de un cuerpo más amplio que es el Programa EUROFRESH y que se visualizó como el articulador para operar el sistema bajo los requisitos del concepto EUROFRESH. Sin embargo, como EUROFRESH es un programa del CIAA y éste es parte de la Universidad, la Cooperativa termina siendo parte de la estructura de La Universidad (figura 1). Desde esta perspectiva es que se resalta que la Cooperativa es un ejemplo pionero en Colombia de la relación universidad-empresa (productores).

Figura 1. La Cooperativa insertada en la estructura de la UJTL



Fuente: Ávila y Osorio, 2007.

## El proceso hasta llegar a la Cooperativa

La Cooperativa nace de un proceso que se inicia en 1987 con la gestación del CIAA y que se extiende al año 2006 con su liquidación definitiva. En la figura 2, elaborada para este estudio, se registran los principales acontecimientos involucrados en dicho proceso. Estos acontecimientos se organizan cronológicamente (eje horizontal) y según su relación con el CIAA o con el tema de comercialización (eje vertical). En el eje horizontal se registran igualmente los períodos de dirección y de administración del CIAA. Como se puede observar, hubo un primer momento en el que la mayor parte de acontecimientos se relacionaron con el CIAA, y un segundo momento en el que el problema de comercialización fue el más activo en acontecimientos; por supuesto aquí es cuando se crea la Cooperativa (1997).

Para fines analíticos, se dividen los 19 años del proceso en dos períodos: de 1987 a 1997, que corresponde a la creación del CIAA y a la estructuración del Programa EUROFRESH; en el año 1997 se crea la Cooperativa; y de 1998 a 2006 que comprende el segundo período, se desarrolla la operación de la Cooperativa hasta su cierre.

### EL ESTABLECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN: 1987-1994

---

#### Un hombre con visión en el momento oportuno

Todo el proceso nace en la percepción y visión del doctor Alberto Lozano Simonelli, quien era embajador de Colombia en Bélgica y que, persuadido por el desarrollo de la horticultura en Bélgica y Holanda, pensó en la agroindustria colombiana. Para el Dr. Lozano el sector hortícola en Colombia, era en los años ochenta:

... 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 la 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.

(Dr. Alberto Lozano Simonelli: presidente FDU, entrevista septiembre 2006)

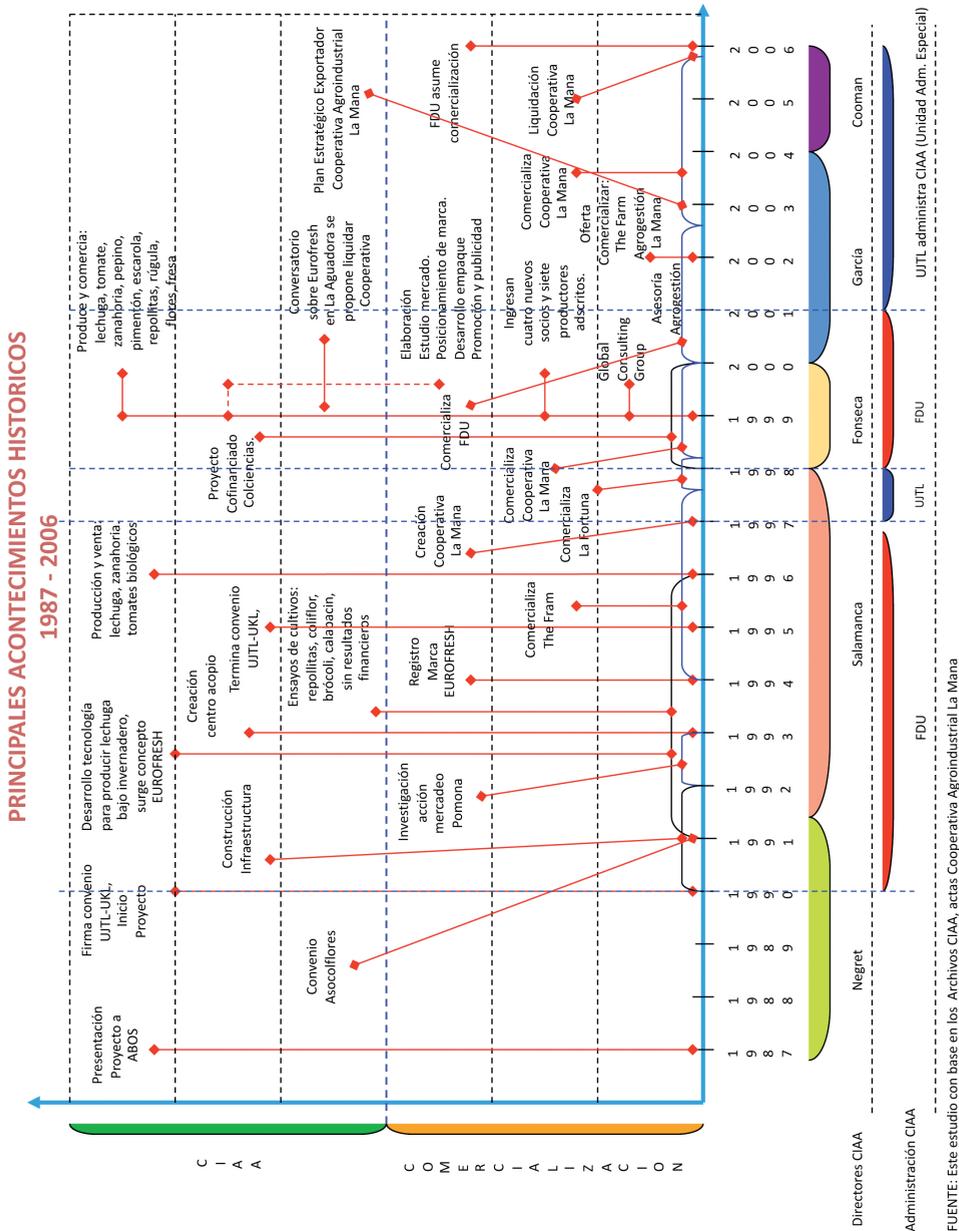
Deben resaltarse de este planteamiento varias perspectivas novedosas: concepción de sector agroindustrial y no de sector agropecuario; sistemas de organización antes que técnicas para la producción, aunque una y otra las plantea en el mismo nivel; y finalmente, organización de la venta. Estas perspectivas hoy son más vigentes que antes.

El escenario agroindustrial en Colombia al final de los años 80, presentaba un auge con el desarrollo del sector de flores, espárragos, alcachofas y champiñones, fundamentalmente basado en inversiones del sector privado con la importación de tecnologías que permitieron su avance.

En los años 80, el sector de las flores contrataba y traía los expertos o científicos del exterior y esto se había convertido en todo un negocio para estas personas, que generalmente eran los mismos; este comportamiento permitía deducir que se requería un centro de investigaciones que apoyara a los floricultores en Colombia y por ello La Universidad en cabeza del Doctor Alberto Lozano con bastante visión futurista, pensó en crear una agroindustria encaminada a desarrollar el sector de flores y por ello nace la propuesta al gobierno de Bélgica para que subsidiara dicho proyecto. Esta iniciativa fue respaldada con unos recursos que consigue el Doctor Alberto Lozano siendo embajador en Bélgica, recursos que serían invertidos en la construcción del hoy CIAA. Se construyeron las instalaciones administrativas y los primeros invernaderos, se construyeron y dotaron los laboratorios. De igual manera, proporcionaron dos científicos con salario pago durante cinco años y hoy uno de ellos es su director. Este avance merece un reconocimiento al logro de estos recursos no reembolsables para la Universidad.

(Fonseca: ex director CIAA, entrevista, marzo 2006)

Figura 2. Principales acontecimientos en el desarrollo del Proyecto EUROFRESH



Fuente: Ávila y Osorio, 2007.

Colombia estaba en arranque, Bélgica en pleno desarrollo y el Dr. Lozano, actuó como articulador de ambos escenarios. Una vez culminados los detalles de la relación entre los dos países a través de las universidades Católica de Lo-

vaina y Tadeo Lozano y firmado el Convenio de Cooperación Técnica y Financiera por cinco años, el Dr. Lozano toma la conducción del proceso desde la dirección de la Fundación para el Desarrollo Universitario – FDU, entidad adscrita a la UJTL pero con personería jurídica independiente.

### **EL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA: 1990\***

En el documento Propuesta Creación del CIAA,<sup>3</sup> sin fecha y sin autor, que fue ubicado en los archivos del CIAA por este estudio dentro del proceso de revisión documental, se dice que:

La UJTL firmó un acuerdo de cooperación técnica y financiera por cinco años con la Universidad Católica de Lovaina (UCL), la cual administrará los fondos asignados por la administración general de reino belga para la cooperación con los países en desarrollo (ABOS) y bajo la supervisión de la Asociación del Reino Belga de Universidades Flamencas (UBIR).

En un trabajo realizado por Fonseca (1999)<sup>4</sup> sobre el Programa EURO-FRESH, se describen los objetivos del Convenio, así:

El objetivo principal del Convenio UJTL–KUL fue el de contribuir al desarrollo del programa hortícola de investigación, educación y extensión, incluyendo el establecimiento y construcción de una estación experimental en la propiedad de la UJTL ubicada en la Caro, Chía. Cabe destacar que el convenio consideró que el Centro, para realizar esas funciones, debía estar activo en especialidades agroindustriales como la hidroponía y la horticultura, entendida ésta en el contexto internacional como una actividad que incluye la fruticultura, la floricultura con ornamentales y la olericultura (hortalizas), con técnicas avanzadas de producción bajo cubierta.

(Fonseca: abril 1999).

3 CIAA, Sin autor, sin fecha. Chía. “Propuesta Creación del CIAA”. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

4 FONSECA, S. (abril 1999). Chía. “Establecimiento y Desarrollo del Programa EUROFRESH dentro del contexto del CIAA”, ¿una alternativa adecuada para la producción y comercialización de hortalizas? Centro de Convenciones la Aguadora, Usaquén. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

\* Copia del convenio firmado constituye el Anexo 1 de este libro.

De nuevo, debe resaltarse la concepción de agroindustria y no de agricultura en el Convenio. Igualmente la articulación de investigación, educación y extensión, notándose que investigación está en primer orden, es decir, es el sustento de la educación y de la extensión. Finalmente queda definida la dedicación del programa a la horticultura, es decir, la especialización de un centro de investigación que hasta hoy se preserva.

La responsabilidad de las dos instituciones quedó establecida, según consta en el documento ya citado, Propuesta Creación del CIAA, en que la Universidad Católica de Lovaina - UCL se enfocaría en: administrar los recursos entregados por el gobierno belga; transferir tecnología a través de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y su laboratorio de producción de plantas; y en prestar asistencia técnica y científica que incluye:

- Permanencia continua de dos agrónomos durante los cinco años del Convenio.
- Visitas individuales de mediana duración de agrónomos pasantes por tres años.
- Una visita anual de dos meses de un profesor especialista (Ph.D.).
- Suministro de equipo de laboratorio.
- Presupuesto para experimentaciones.
- Dotación de biblioteca.
- Tres becas de maestría (M.Sc.) para profesionales colombianos.
- Contratar un laboratorista por los cinco años del proyecto.

Los recursos asignados alcanzaron un total de USD\$1'658.272, distribuidos, así: por la UCL USD\$732.370 y por la UJTL USD\$622.604 para un total de USD\$1'354.974, con los cuales se permite la construcción de la primera etapa del CIAA y el inicio de operaciones, y una partida adicional de USD\$303.298 para adquirir ciertos equipos, gastos de funcionamiento y completar la construcción de la segunda etapa del CIAA.

Este monto de recursos, fue un aporte muy importante como punto de partida, pero se aprecia que no era suficiente<sup>5</sup>. Desde un principio se con-

5 SALAMANCA, M. (julio 1995). CIAA, Reseña histórica y perspectivas, 1991-1995. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

“En razón a la falta de presupuesto, para efectuar un diagnóstico del sector hortícola en la Sabana de Bogotá, el equipo directivo del CIAA realizó visitas a diferentes regiones de producción, plazas de mercado, mayoristas y demás puntos de distribución de hortalizas”.

templó la idea de que el CIAA debería lograr rápidamente su propio soporte financiero mediante prestación de servicios de consultoría y extensión, análisis de laboratorio, capacitaciones, producción propia y proyectos de investigación. Este reto no era, ni es aún, fácil de alcanzar teniendo en cuenta que en el país no existe cultura de inversión privada para investigación y todavía el sector público concentra los recursos para investigación agropecuaria.

El Convenio de Cooperación Técnica tendría una vigencia de 5 años y luego la UJTL continuaría con la gestión del CIAA, contando con una infraestructura organizada y un grupo de investigadores interdisciplinarios que serían capacitados para continuar con la dirección científica. Según el mismo documento, Propuesta de creación del CIAA (sin autor y sin fecha):

El proyecto contó con un equipo científico de la UCL, encabezado por el profesor Maurice P de Prof. (Ph.D.) jefe de laboratorio de producción de plantas de la UCL; los ingenieros agrónomos Alexander Patrick Cooman y Raf De Vis, mas tres investigadores auxiliares y un profesor investigador visitante (Ph.D.).

## EL CIAA Y EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN 1990-1994

### **Obras de infraestructura y llegada de los investigadores belgas**

La primera fase da inicio con las obras de infraestructura según lo confirma el Acta 49 del libro de actas de la FDU,<sup>6</sup> “*el 1 de abril de 1991 iniciaron las obras de construcción del CIAA*”, y en septiembre de 1991 llegan los dos científicos belgas que estarían durante 5 años desarrollando el proyecto. Como se indica en el informe de la visita realizada por el profesor Maurice P de Prof.,<sup>7</sup> de agosto de 1991, tomado de los archivos del CIAA. “Los primeros meses de la llegada, los belgas estarán instalando el CIAA, calibrando los laboratorios y montando los primeros ensayos de cultivos.” Igualmente lo registra Fonseca (abril de 1999):

En 1991 las actividades del Centro se concentran en la adecuación de los terrenos, construcción de la infraestructura,

6 Fundación para el Desarrollo Universitario. Libros de actas: marzo 1980 - mayo 2005. Universidad Jorge Tadeo Lozano: archivos FDU. Bogotá.

7 CIAA, sin autor. (Agosto 1991). Reporte sobre la visita del profesor Maurice P de Prof. (Ph.D.), jefe de laboratorio de producción de plantas de la UCL, “Informe sobre la Creación del CIAA”. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

importación de equipos, instalación del laboratorio de suelos, llegada en septiembre de los dos especialistas belgas, Raf De Vis y Alexander Cooman, quienes se vincularon a la UJTL al finalizar el convenio.

En el documento “Principales Logros” (julio de 1995) escrito por Mauricio Salamanca,<sup>8</sup> éste describe los logros del CIAA entre 1991 y 1994, así:

Construcción de infraestructura: laboratorios, oficinas e invernaderos para el estudio del control de clima en cultivos protegidos o bajo cubierta. Terreno 3,9 has, fuente de agua para riego, sala poscosecha de 40 m<sup>2</sup>, dos cuartos fríos de 23 m<sup>3</sup> cada uno.

Definición de líneas de investigación.

Transferencia de tecnología en el proyecto EUROFRESH.

Coordinación de las investigaciones en floricultura, orientadas al manejo integrado de plagas y enfermedades MAPE.

Infraestructura humana conformada por siete investigadores, dos del área administrativa, cuatro consultores externos, personal de campo y auxiliares de investigación.

Reservorio para agua de riego con capacidad de 2.000 m<sup>3</sup>, bombas de riego, filtros y tubería con hidrantes.

Dos invernaderos plásticos con estructura metal-madera y diseño de ventilación fija superior con un área de 1.100 m<sup>2</sup> cada uno.

Dos invernaderos plásticos con estructura tubular, cubierta oval, dotados con pantallas térmicas automatizadas en su interior, con áreas de 1.100 m<sup>2</sup> cada una.

Dos invernaderos de 250 m<sup>2</sup> cada uno cerrable (ventilación normal) dotados de sensores de temperatura y humedad, los cuales están conectados a un computador con software de registro y centros para su automatización.

Un invernadero de vidrio tipo “venlo” con sistema computarizado para el control automático de clima en su interior; con un área de 1.100 m<sup>2</sup> y divisible en dos cámaras para generar climas diferentes.

Un invernadero de 550 m<sup>2</sup> con cubierta plástica y pantalla térmica interior.

8 SALAMANCA, M. (julio 1995). Chía. CIAA, Principales logros 1991-1995. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

Equipo de campo conformado por motocultor para trabajo liviano, bomba de riego, equipo de fumigación estacionario y caseta meteorológica con registro de datos por computador.

Laboratorio de suelos que incluye equipo para secado y preparación de muestras, espectrofotómetro de absorción atómica, colorímetro, tubular y difusor automático.

Este listado de obras de infraestructura que estuvo disponible en 1994, es prácticamente lo que hoy existe (2007), con lo cual se puede decir que el convenio y su manejo, constituyó, no solamente un importantísimo punto de partida sino también un proyecto de sostenibilidad para los resultados obtenidos.

### **El estudio socioeconómico de la situación agrícola de la Sabana de Bogotá**

Al respecto, Fonseca (abril 1999) dice que es un estudio de la situación agrícola en la Sabana de Bogotá, lo cual es confirmado en el informe de la visita del profesor Maurice P de Prof. (sin autor, agosto 1991), mencionado anteriormente, e indica: “Realizarán un estudio socioeconómico sobre producción y comercialización de frutas y legumbres en la Sabana de Bogotá con apoyo de estudiantes de la Universidad”.

Efectivamente este estudio fue realizado directamente por los directivos del CIAA dentro de los cuales estaban los dos científicos belgas:

En razón de la falta de presupuesto para efectuar un diagnóstico del sector hortícola en la Sabana de Bogotá, el equipo directivo del CIAA realizó visitas a diferentes regiones de producción, plazas de mercado, mayoristas y demás puntos de distribución de hortalizas. Además, se contrastaron las necesidades del sector con las fortalezas de la cooperación belga para definir políticas de investigación.

(Salamanca: Reseña Histórica y Perspectivas, julio 1995).

### **Los resultados del estudio**

Esta investigación no encontró el documento original de dicho estudio, sin embargo se ubicó un documento titulado “Informe tareas realizadas y logros”,

escrito por el investigador Raf De Vis,<sup>9</sup> escrito en inglés, sin fecha, ubicado en los archivos del CIAA, donde pone de manifiesto los hallazgos encontrados al iniciar el trabajo de investigación, las condiciones y los logros obtenidos en el desarrollo del programa. Respecto a los problemas de producción, el investigador belga deja constancia en este documento de lo siguiente:

Existen grandes fluctuaciones en el suministro de la verdura, debido a las condiciones climáticas extremas que van desde las épocas secas hasta aquellas de extrema humedad en la Sabana de Bogotá.

La calidad de las verduras disminuye considerablemente en condiciones climáticas extremas, ocasionando escasez en el suministro, generando un aumento en los precios. Normalmente en esas fluctuaciones de precios, el beneficio de ese incremento va al bolsillo de los intermediarios en la cadena de la distribución.

Los productores confían en sus propias prácticas para resolver los problemas, no hay ninguna integración formal entre el cultivador, los centros de la investigación y los distribuidores.

La producción de lechuga lisa en Colombia es 100% a campo abierto, circunstancia que hace difícil de obtener un producto de buena calidad durante el año entero, sobre todo durante la estación lluviosa. La producción para el mercado de Bogotá se concentra en la Sabana de Bogotá.

Las tormentas tropicales salpican las plantas con tierra, debido a las grandes gotas de la lluvia. Al cosecharse, la lechuga necesita ser lavada, tomando tiempo, pero por la manipulación también presentan daños que causan grandes pérdidas. A menudo la lluvia se acompaña por granizo que puede destruir una cosecha totalmente.

No hay ninguna continuidad, ni en la calidad ni en la cantidad de la producción.

Probablemente esta es la razón por la que el mercado de lechuga lisa es tan pequeño. La producción de lechuga Batavia es más alta. La lechuga Batavia tiene una hoja más dura y las hojas exteriores no se cortan al cosecharlas, sólo la cabeza va al mercado. No necesita el lavado y las hojas pueden quitarse fácilmente. Sin embargo los hongos y tierra son un problema para esta lechuga ocasionando baja calidad durante la estación lluviosa.

9 DE VIS, R. Sin fecha. Chía. CIAA, Informe tareas realizadas y logros. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

Respecto a los problemas del mercado, el mismo documento dice que la investigación incluyó trabajo de observación en el mercado, visitando los canales de distribución. En ese trabajo identifican fallas a nivel poscosecha, logístico, de exhibición y venta en el supermercado.

Otro problema con muchos productos y sobre todo la lechuga es el manejo en el supermercado. Si un producto de buena calidad llega allí, tiene gran posibilidad de que termine dañado. Todos los productos se sacan de las cajas y son expuestos en los exhibidores de la tienda. Como la mayoría de los productos no son seleccionados, los clientes o compradores quieren seleccionar el mejor. Si diez compradores pasan, los productos han sido manipulados diez veces. En el caso de la lechuga el daño es grande. Las hojas exteriores se pierden, se pliegan las hojas causando manchas negras y deshidratación. La mayoría de los productos, incluida la lechuga, se venden por kilogramo. Así que algunas personas sólo quieren comprar las hojas interiores y quitan en el exhibidor las hojas exteriores dañando la lechuga. En este proceso se ocasiona pérdidas del orden del 50%.

Hay una ausencia total de normalización oficial para el producto localmente comercializado. Sin embargo, se usan a menudo los argumentos de calidad como los reguladores de volumen al nivel precio de mayoreo.

Como consecuencia de las fluctuaciones en el precio y la calidad, los distribuidores de la verdura encuentran muy difícil llevar a cabo la implementación de normas de calidad.

Los supermercados están aumentando su participación en el mercado muy rápidamente, reemplazando mercados abiertos y a las tiendas pequeñas, como los lugares para que el consumidor realice sus compras.

El consumidor colombiano es sensible a las verduras de buena calidad.

En general para el consumidor tradicional de verdura, las diferencias del precio no gobiernan su decisión de compra, la calidad si logra impactar esta decisión.

El director del CIAA de la época, Mauricio Salamanca, quien participó en el estudio inicial, hace referencia a los hallazgos del mismo, en el documento escrito en julio de 1995 titulado “Principales Logros 1991-1995” ya mencionado, e indica al respecto:

Los ciclos climáticos gobiernan la oferta de producción hortícola, lo cual ocasiona fluctuaciones e inestabilidad en los precios.

La información recopilada y/o existente acerca de las condiciones climáticas en la Sabana de Bogotá muestra que ni el régimen de lluvias, ni la temperatura o la humedad relativa se pueden considerar ideales para cultivos hortícolas, aunque las desviaciones en ningún caso son tan severas como las de Europa.

Los principales problemas de la horticultura se relacionan con la uniformidad, la continuidad y la calidad de los productos hortícolas.

La inestabilidad de la oferta ocasiona problemas de mercadeo para la mayoría de los productos.

Existe gran heterogeneidad en cuanto a normas de calidad. No existen normas oficiales para un gran número de productos, o se encuentran desactualizadas.

El sistema de control de calidad implica exceso de manipulaciones, ocasionando grandes degradaciones.

Es común que los horticultores migren de un lugar a otro cuando los suelos comienzan a tener problemas fitosanitarios, de salinidad o estructura.

Por lo general, los operarios a cargo de los cultivos tienen un nivel de educación bajo y están aferrados a prácticas de manejo tradicionales.

## **POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN DEL CIAA**

---

Después de hacer el diagnóstico se definieron las políticas de investigación, como lo destaca Salamanca en el documento “Principales Logros” (julio 1995), documento ya citado:

Los hallazgos de los diferentes proyectos de investigación deben ser fácilmente implementables por los agricultores, con el fin de crear confianza en el trabajo del Centro e iniciar rápidamente el proceso de transferencia. El CIAA debe convertirse en un modelo para implementar los hallazgos tecnológicos.

La continuidad en la producción, calidad y homogeneidad de los productos fueron definidos como las principales metas agrónomi-

cas. Se promoverá el sistema de producción continua en lugar de la producción estacional o por ciclos.

La continuidad se debe alcanzar mediante el desarrollo de tecnologías que permitan controlar los factores climáticos, cuidando que la inversión mantenga una relación aceptable de costo-beneficio.

El trabajo de investigación debe comenzar con productos de ciclo corto para agilizar el proceso de investigación.

A partir del segundo año, el CIAA trabajará por interesar a la empresa privada en la realización de contratos de investigación.

Los proyectos deberán estar enmarcados dentro de los principios generales de la agricultura sostenible como medida de protección del medio ambiente.

Como política de expansión, el CIAA debe trabajar inicialmente por el desarrollo del sector hortícola con base en los recursos disponibles, para luego implementar una política de transferencia de tecnología que abarque el mayor número de usuarios posible cuidando de no fomentar desbalances entre la oferta y la demanda.

De acuerdo con lo anterior, las políticas de investigación del CIAA que se fijaron en ese momento, visualizaban al Centro como el punto de referencia hortícola de la región y del país. Otro punto importante de la política fue la articulación con los productores; el control del factor clima se identificaba como el problema fundamental que se tenía que atacar para regular la oferta, y la inversión del sector privado en la investigación del CIAA fue considerada como un elemento de la política. Finalmente se planteó la necesidad de cuidar el balance entre oferta y demanda, de tal manera que la transferencia de tecnología no impactara negativamente el mercado.

### EL MODELO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Con base en el estudio de diagnóstico realizado sobre la situación del sector hortícola, el ingeniero agrónomo Raf De Vis, en el mismo documento ya citado, expresa el proceso de desarrollo de la tecnología EUROFRESH.

La solución para estos problemas es cultivar la lechuga en el invernadero. Los ensayos en el invernadero demuestran que esa calidad puede asegurarse durante el año entero. Había mucho escepticismo

entre el productor colombiano sobre la productividad, para lograr una producción continua durante un año entero. El propósito era persuadir al productor colombiano pero también descubrir todos los posibles problemas durante el proceso, con las diferencias durante la estación lluviosa y la estación seca, la presión creciente de hongos, etc.

Como un primer paso del proyecto, el CIAA desarrolló un sistema confiable para la producción de lechuga de alta calidad, estandarizada, empaçada y etiquetada, desarrollando técnicas para proteger el cultivo de las condiciones tropicales. Esta parte del proyecto incluyó los ensayos de variedad, producción de plantas, la adaptación de invernaderos para controlar y lograr un clima ideal, los sistemas de la irrigación (la calidad de fuentes de agua), manejo de la tierra y manejo integrado de plagas y enfermedades.

Los estándares de calidad para la lechuga del invernadero eran fijos como sigue: el peso mínimo por la unidad de 250 g para la lechuga lisa y 220 g para los otros tipos. No se definen pesos máximos pero prácticamente el máximo por unidad no está por arriba de los 350 gramos.

La lechuga es libre de cualquier daño físico, libre de hongos y de insectos.

Una característica fundamental es la disponibilidad continua del producto y con una calidad normal durante todas las épocas del año.

Como un segundo paso, el equipo de investigación trabajó en los tratamientos básicos de poscosecha para la lechuga que se dirige al mercado en fresco, buscando mantener la frescura en todo su proceso.

Un cambio importante era empaçar la lechuga. Todas las lechugas se condensan individualmente en las bolsas plásticas especialmente hechas. Estas bolsas ya se usan en Europa pero esto es nuevo en Colombia. Las bolsas tuvieron que ser importadas mientras una empresa colombiana compró los materiales para producirlas.

El embalaje individual de cada lechuga tiene varias ventajas: la lechuga es protegida y es fácil de manipular. Las hojas exteriores no se caen y las pérdidas son cero. Las personas quieren ver y tocar lo que compran generalmente, por ello la bolsa no está totalmente cerrada.

En el supermercado las ventajas son varias: los compradores pueden distinguir las unidades fácilmente, y escogen la lechuga rápidamente. Para el supermercado el tiempo para presentar el producto es más corto, desaparece la pérdida de hojas y el trabajo para limpiar o tomar las unidades dañadas es rápido.

Bajar la manipulación de las lechugas individuales es el propósito; así que las lechugas no se sacan de las cajas y se exhiben en el mostrador tradicional. Después de la cosecha sólo el comprador toca la lechuga individual. Esto para asegurar la calidad del producto.

La lechuga de invernadero se vende por unidad. Este cambio importante sólo podría hacerse porque el producto se estandariza. Esto hace la dirección del supermercado más fácil y más transparente.

Se normalizaron los aspectos principales de calidad y se describieron en un manual, basado en las características generalmente aceptadas en la lechuga, como una herramienta para cumplir con el objetivo de la estandarización de los procesos productivos y lograr la calidad.

Al respecto en el informe de labores de 1992,<sup>10</sup> Salamanca dice: “En ese momento están definiendo la manera de marcar las lechugas, el diseño de las marquillas y la estantería. Un objetivo es dar a conocer las actividades del CIAA-UJTL en materia de hortalizas.”

### **Primeros resultados e impactos de la investigación**

En el mismo documento “Informe tareas realizadas y logros”, escrito por Raf De Vis, se encuentran los resultados del proceso:

A nivel productivo:

Se definió como norma una unidad de producción de 1100 m<sup>2</sup> con una inversión de US\$6.000.

Se obtuvo la productividad a 110 unidades/m<sup>2</sup>/año de cabezas comercializables, comparado con las 15 a 20 normalmente obtenidas en la agricultura convencional.

El precio de retorno de la unidad al productor se aumentó de US\$0,18 a US\$0,27.

10 SALAMANCA, M. (enero 1993). CIAA, Informe de diciembre de 1992. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

Se aumentó la ganancia neta proporcionalmente al aumento en el precio por la unidad. Los productores de EUROFRESH recibieron una ganancia neta que va de US\$6 a US\$10 m<sup>2</sup>/año.

El volumen total de las ventas alcanzó 17.000 unidades por semana después de 4 meses, con la participación de 7 productores. La producción ha estado creciendo en el nuevo mercado abierto.

A nivel comercial:

El investigador Raf De Vis, en el mismo documento ya citado, ubicado en los archivos del CIAA sin fecha, comenta:

El proyecto se presentó a las cadenas del supermercado principales como un esquema diferente para el suministro de producto. El énfasis principal se puso en la integración de investigación, producción y control de calidad. El proyecto se presentó como una manera de aliviar el proceso de compra del supermercado para lograr menos inspección, reducir pérdidas, garantizando uniformidad, calidad y lo más importante de todo, mantener un suministro permanente y confiable, eliminando la interrupción en el suministro.

La estrategia del mercadeo se cambió pasando de la tradicional venta por kilo o granel a una venta por unidad, respaldado y apoyado por un objetivo claro de alto control y garantía de calidad. Una compañía de la distribución se integró como parte del proyecto. La demanda básica a esa compañía fue cambiar el precio móvil por el precio fijo en el producto, y se negoció una comisión.

La integración de investigación, producción, control de calidad y distribución justo en un programa estandarizado es atractivo para el suministro de producto para el supermercado. En otros términos, se prefieren los grupos unificados a la opción de múltiples productores.

La experiencia de acercarse al supermercado y observar el problema que se vivía en la cadena, permitió desarrollar una tecnología que fuera atractiva para el supermercado, esa tecnología habla de garantizar la continuidad del suministro, como lo manifiesta Raf, “eliminar la interrupción en el suministro” y por otro lado eliminar las pérdidas para el supermercado, ese punto era aún más atractivo que el primero y si una universidad prometía arreglar ese

problema, porqué no darle la oportunidad de hacerlo. Así se abrió la puerta en Pomona, con un compromiso bastante grande, totalmente enfocado a cumplir los compromisos adquiridos. En el informe ya citado, del director de diciembre de 1992, Mauricio Salamanca, comenta:

En este momento se observa que las lechugas han tenido buena aceptación en Pomona y se le ha presentado propuesta a Pomona para contratar un precio y cantidades fijas semanales para suministrar diferentes especies de hortalizas marcadas con una etiqueta con nombre EUROFRESH. Pomona está dispuesta a iniciar con tres almacenes, destinando en ellos un área de la sección de Fruver para estos productos.

En cuanto a los cambios que surgen, al lograr la estandarización de la lechuga para venderla por unidad, los hallazgos son grandes oportunidades nunca antes percibidas. Mejorando la presentación y calidad del producto, se accede a mejor precio para este producto. En este trabajo se manejó muy bien la percepción del cliente y se entregó un producto acorde a sus expectativas, se validó la hipótesis de que el cliente estaba dispuesto a pagar por la calidad de las hortalizas, pero no se tiene constancia de haber realizado algún estudio de mercado que indagara este tema específico.

El precio por la unidad de la lechuga del invernadero es más bajo que el precio de un kilogramo de la lechuga al aire libre (Batavia). Este es un juego del precio porque el precio por el kilogramo de la lechuga de invernadero es prácticamente el doble del precio de la lechuga al aire libre. Probablemente el mercado pagaría más del doble del precio pero un estudio del mercado debe ratificar este supuesto. Se vendió la cosecha del primer ensayo a los precios de lechuga cultivada a campo abierto de calidad pobre. La cadena de supermercados Pomona pagaría más por esa calidad pero prácticamente esto no era fácil. Ellos tenían que crear un nuevo producto: la lechuga del invernadero se vendería a un precio más alto que la lechuga de campo abierto. Sin embargo para los cajeros<sup>11</sup> esta diferencia no es siempre clara.

(De Vis: Informe tareas realizadas y logros, s.f.).

11 Cajero: operario encargado de registrar los productos en las cajas registradoras y su respectivo pago, en los supermercados.

En entrevista realizada a Mauricio Salamanca, El 7 de septiembre de 2006, en la ciudad de Bogotá, este dice:

Se presentó la idea a varios supermercados y el que más se acomodó fue Pomona por su tamaño y la capacidad de producción de La Mana. Se lograron convencer para darle una mano al proyecto, codificar por unidad y todo lo que implicaba. Cuando se inició el proyecto, Pomona tenía pérdidas por mermas del orden del 40% y con el cambio a venta por unidad lograron tener mermas del orden del 3,5%, esa era una cifra increíble, una reducción de tal tamaño.

### **DESARROLLO DEL PROGRAMA EUROFRESH: 1994-1997**

---

Como se vio anteriormente, hasta 1994 el esfuerzo se concentró en la creación del CIAA, el diseño y estructuración de la investigación. A partir de 1994, el énfasis fue consolidar a EUROFRESH como un programa específico. Este período tiene como punto de partida el registro de la marca EUROFRESH por parte de la Universidad en 1994.

Sobre el tema, Alexander Cooman, el otro investigador belga, relató que todo el proceso se fue dando en la medida en que experimentaban nuevas cosas:

Llegué en 1991 con dos maletas y con la misión de desarrollar un proyecto plasmado en 8 hojas, que nos decía que íbamos a construir y desarrollar un centro de investigaciones en la Sabana de Bogotá, y que durante cinco años trabajaríamos para lograrlo; en ese momento desconocíamos todo de Colombia, y comenzamos por hacer un estudio pequeño para determinar el punto de partida.

El objetivo del CIAA es generar conocimiento y tecnología para el sector hortícola, pero ya trabajando en eso, nos dimos cuenta que ese factor de asociatividad y de comercialización era muy importante, que no solamente era el componente tecnológico sino el tema de mercados y de cómo organizar productores, y lo hemos tratado de abordar haciéndolo, no sólo escribiendo sobre el tema sino haciendo; eso da experiencias de primera mano de poco libro escrito, pero también poca plata, porque aunque han sido la Universidad y la Fundación quienes han apoyado el esquema, no se ha contado con aportes importantes de los productores.

(Cooman: investigador belga, entrevista, octubre 2006)

## **Objetivo del Programa EUROFRESH: investigación-producción-comercialización**

Era muy importante definir cuál sería el objetivo del Programa EUROFRESH, nombre que adquiriría a partir de ese momento este proceso de investigación específico. Raf De Vis, en el documento ya citado: “Informe de tareas realizadas y logros” (sin fecha), dice que: *“El Programa fue creado para construir un sistema integrado para la investigación, producción, estandarización de calidad, y comercialización de verduras, basado en la continuidad, uniformidad y principios de alta calidad”*. Mauricio Salamanca (abril 1997),<sup>12</sup> en el Informe de actividades 1991-1996, confirma que *“el objetivo central era poner en marcha un esquema que integrara la investigación con la producción y la comercialización”*.

Y en abril de 1999, Fonseca hace una síntesis del objetivo del Programa EUROFRESH, en el documento ya citado y que fue preparado con ocasión del conversatorio: “Establecimiento y desarrollo del programa EUROFRESH dentro del contexto del CIAA: ¿una alternativa adecuada para la producción y comercialización de hortalizas?”, así:

El objetivo general del Programa EUROFRESH (PE) como fue planteado en 1994, era el de estructurar una unidad integrada y asociativa de producción, investigación, transferencia de tecnología, control de calidad y mercadeo de lechuga con valor agregado, basada en los principios de continuidad, alta calidad, productividad y uniformidad, y en la cual participarían la Universidad, los agricultores y los canales de distribución para contribuir con el desarrollo de la horticultura.

Este objetivo, en sí mismo, es un tema de análisis y de reflexión no solamente en la perspectiva de la Cooperativa sino también del CIAA y de la investigación agroindustrial de la Universidad. El Programa EUROFRESH, demostró que en la agroindustria se requiere articular la investigación con la realidad del productor y del mercado, es decir, articular el círculo completo; pero además, investigando en todos los componentes del círculo y en su interdependencia. Por ejemplo, Mauricio Salamanca (1995), en texto ya citado, plantea cómo la transferencia de tecnología del CIAA no puede desbordar

12 SALAMANCA, M. (abril 1997). Chía. CIAA, Informe de actividades 1991-1996. Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA. Biblioteca: archivos del CIAA, Chía.

el número de productores, antes bien, este debe cuidarse para no fomentar desbalances entre oferta y demanda del producto, es decir, se debe investigar el mercado necesariamente.

Cooman, desde su perspectiva de investigador, planteó:

(...) trabajando en eso nos dimos cuenta que ese factor de asociatividad y de comercialización era muy importante, que no solamente era el componente tecnológico sino el tema de mercados y de cómo organizar productores y lo hemos tratado de abordar haciéndolo, no sólo escribiendo sobre el tema sino haciendo; eso da experiencias de primera mano de poco libro escrito...

Para mí lo mínimo es seguir trabajando en esos temas a nivel investigación y generar reconocimiento, de pronto participando de alguna forma, asesorando o investigando asociaciones existentes, pero tal vez no participando de manera directa en toda esa actividad como universidad.

(Cooman: investigador belga, entrevista, octubre 2006)

## Componentes del Programa EUROFRESH

El modelo del Programa fue diseñado como se presenta en la figura 3. Se estableció que cada componente tenía sus funciones específicas y diferenciadas y debía ser autónomo administrativamente, pero bajo la coordinación del CIAA.



**Figura 3. Componentes del Programa EUROFRESH**

<b>Componentes del Programa EUROFRESH</b>	
<p><b>CIAA</b></p> <p>Líder del Programa EUROFRESH                      Adaptación de material vegetal. Semillero.                      Plántulas.                      Unidad piloto de producción.                      Capacitación a productores.                      Asesoría técnica.                      Mantener actualizado el paquete tecnológico.                      Presta servicios de laboratorio para suelos y aguas.</p>	<p><b>COMERCIALIZADORA</b></p> <p>Unidad independiente que:                      Desarrolla estrategias de mercadeo.                      Vende la totalidad de la producción al mejor precio posible.                      Manejo logístico de la demanda. Retroalimenta frente a precios y nuevos productos.                      Gestión de mercadeo con personal en puntos de venta.                      Maneja la negociación con los clientes y garantiza el servicio al cliente.</p>
<p><b>PRODUCTORES</b></p> <p>Terreno con invernadero disponible.                      Riego con agua limpia.                      Canastillas plásticas y rejillas.                      Transporte.                      Comprar plántulas.                      Adoptar tecnología del CIAA.                      Capacitar al responsable del cultivo en el CIAA.                      Entregar pronóstico de producción semanal.                      Entregar producción al Centro de Acopio.</p>	<p><b>CENTRO DE ACOPIO</b></p> <p>Unidad independiente que:                      Recibe y almacena la producción que ha sido aceptada por control de calidad.                      Coordina oferta y demanda entre productores y comercializadora.                      Control de inventarios y coordinación con la Comercializadora.</p>
	<p><b>CONTROL DE CALIDAD</b></p> <p>Unidad independiente que:                      Establece y actualiza normas de calidad.                      Inspecciona la producción en Centro de Acopio (acepta o rechaza la producción).                      Asesora al productor para mejorar estándar de calidad.                      Maneja reclamos de clientes.</p>

Fuente: Ávila y Osorio, 2007.

Según Fonseca (abril de 1999), la coordinación del Programa era ejercida por el CIAA: “...el director del CIAA, define los componentes que deben intervenir en las actividades desde generar o adaptar la especie o variedad a sembrar, producir, cosecha y poscosecha, empaque, control de calidad, punto de venta y hasta llegar al consumidor final...”

En el mismo documento Fonseca dice:

(...)Para cumplir con las responsabilidades de comercialización del Programa EUROFRESH, se contrató con la firma “The Farm” desde noviembre de 1994 hasta agosto de 1997. A partir de septiembre de 1997 y hasta enero de 1998 esta labor la desarrolló el señor Darío Ferrer en forma personal y con el respaldo institucional de la FDU. La Cooperativa La Mana tomó la responsabilidad de la comercialización desde febrero de 1998...

(...) La labor de control de calidad se contrató con una empresa externa al Centro, entre junio de 1994 y diciembre de 1997, con gran experiencia en este campo pero en el área de flores, que aseguraba transparencia y neutralidad a las inspecciones. A partir de enero de 1998, esta labor quedó bajo la responsabilidad de personal del Centro.

(...) Aunque el centro de acopio se planteó como una unidad independiente, se construyó en 1994 en terrenos del CIAA con cuarto frío, al paso del tiempo las responsabilidades de acopio han recaído en el CIAA así como su administración.

Quiere decir, que el esquema inicial que había sido concebido como de unidades autónomas pero interdependientes bajo la coordinación del CIAA, no se logró completamente y de manera más radical el esquema se rompe a raíz de la creación de la Cooperativa.

En la perspectiva de Cooman (2006) “Dicha coordinación funcionó bastante bien, y aunque requería mucho tiempo de los socios, existió cierto nivel de compromiso. De pronto como era un producto nuevo y la rentabilidad era más alta que la de hoy, la gente estaba más motivada”. Sin embargo, el Programa también había diseñado las reglas del juego que deberían regir el comportamiento y la relación de cada componente. Este reglamento era de estricto cumplimiento. Según un productor entrevistado: “Mientras estuvo Salamanca las cosas funcionaron porque era como un dictador” (Verswyel, 2006).

### **Las reglas de juego establecidas como Programa EUROFRESH**

En el documento: Establecimiento y desarrollo del Programa EUROFRESH dentro del contexto del CIAA (Fonseca: abril, 1999: 8-9), se cita el documento: Condiciones generales del PE, elaborado por el CIAA en 1994, como la fuente que sirvió para identificar “las políticas y condiciones relacionadas con comercialización” (comillas no originales). Dichas políticas en realidad constituían las reglas de juego o normatividad para poder funcionar como PE. Estas reglas eran siete:

1. **Condiciones de entrega de plántulas:** se estableció que los productores ponían canastas y rejillas; las plántulas deberían tener tres semanas y mínimo cuatro hojas verdaderas; y no se aceptarían devoluciones de plántulas después de retirarlas del Centro.

2. **Cosecha y almacenamiento:** se determinó la hora de cosecha, la clasificación por calidad, grado según normas, el empaque en finca, y se estipulan requisitos para su almacenamiento y transporte al centro de acopio.
3. **Horario de entrega de lechuga:** debía hacerse en horario preestablecido como mínimo tres días a la semana. Para la entrega de la lechuga lisa al centro de acopio, se establecieron normas de calidad en donde las lechugas se empacaban en forma unitaria obedeciendo a unos rangos de peso denominados grado 1 y grado 2 en donde las lechugas grado 1 correspondían a un rango de peso superior a las de grado 2 pero la calidad del producto era exactamente igual para ambos grados.
4. **Devoluciones de la comercializadora al centro de acopio:** no podían ser de la calidad 1 grados 1 y 2. Se permitían devoluciones de la calidad 2 para todos los grados.
5. **Comisiones:** para la comercializadora era una comisión fija del 20% con relación a un esquema de precio móvil y le reconocía un 3,5 % al centro de acopio.
6. **Manejo del producto y la marca:** se debería dar preferencia a la calidad 1 y sus dos grados en presentación “De Luxe”, vendida por unidad al precio meta. La calidad 2 se vendería por kilo y sin identificación de marca. Era responsabilidad de la comercializadora mantener la continuidad. Se debería posicionar la marca EUROFRESH informando a los consumidores que ésta respaldaba productos de alta calidad, uniformes y siempre disponibles.
7. **Estructura y conformación del grupo de productores:** El CIAA consideró necesario conformar un grupo inicial de hasta 12 productores o unidades de producción, con una asignación de cupos equilibrados. Una vez conformado el grupo, un comité directivo se debía encargar de definir las políticas de crecimiento. Los productores que no entregaran el 80% de las unidades cosechadas o que vendieran la lechuga a otro cliente, sin previa autorización de la comercializadora, serían excluidos del PE. Para su retiro voluntario, debían informar con 5 semanas de anticipación.

## Principios de la marca y metas del Programa EUROFRESH

Con relación a este tema, la investigación encontró que algunas veces, documentos y actores, utilizaban el término “principios” y en otras el término “metas” para referirse a la misma cosa. En la discusión que dio esta investigación, se llegó al acuerdo de que: “principio” correspondía a la marca EUROFRESH, es decir, a lo que la marca llevaba implícito dando certeza al mercado y marcando la diferencia; mientras que “meta” correspondía al Programa, es decir a lo que se debía alcanzar .

El Programa EUROFRESH nace dentro del proceso que llevaba a cabo el CIAA para dar respuesta a los problemas de la horticultura colombiana que habían sido identificados en el estudio diagnóstico de producción y comercialización de 1991, y aplicando la experiencia hortícola belga que los dos investigadores Cooman y De Vis, tenían y del marco del convenio.

De acuerdo con el diagnóstico, los problemas se centraban en cuatro temas:

- Continuidad.
- Calidad.
- Uniformidad.
- Productividad.

Estos cuatro temas, se convirtieron en los problemas que se debían resolver en la horticultura colombiana; entonces el Programa los convierte en principios y en metas. Es así que a lo largo de todo el proceso y cuando los diferentes actores se refieren a EUROFRESH, están presentes estos cuatro principios, pero cuando se trata de evaluar se convierten en metas, en punto de llegada.

**Continuidad:** el problema de la continuidad del suministro del producto se estima por diferentes causas especialmente por problemas climáticos que genera especulación en los precios y mala calidad en los productos. Los supermercados trabajan por conseguir proveedores que le garanticen un suministro permanente de producto, para eliminar los faltantes dentro de sus estanterías.

El consumo de hortalizas es estable la mayor parte del año y para satisfacer al consumidor, los supermercados buscan proveedores confiables que garanticen continuidad en la oferta del producto. Para romper la estacionalidad de la producción de hortalizas, el Centro

diseñó y puso en práctica un sistema de producción continua con siembras semanales de lechuga lisa en invernadero y cosechas también semanales. Este sistema permite optimizar la explotación del área disponible mediante la producción constante del mismo número de unidades cada semana del año; programación que no sólo adoptaron los productores del PE sino también la competencia.

(Fonseca: abril 1999)

**Calidad:** el diagnóstico realizado por los investigadores de la época, pone de manifiesto que el manejo de la calidad en Colombia requiere todo un desarrollo, partiendo de normas oficiales y estandarización de procesos; igualmente entidades que vigilen y hagan cumplir dichas normas. Por otro lado se identifica que los consumidores valoran la calidad y siempre están buscando una garantía, pues existe gran desconfianza de las hortalizas de la Sabana de Bogotá por temor a que estén contaminadas con aguas del río Bogotá. Con el lanzamiento de la marca EUROFRESH nace el primer respaldo de calidad apoyado con una marca en el mercado colombiano, y para ello se trabaja el sello que garantiza “producto regado con agua limpia”, y respaldado por el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Las expectativas del consumidor sobre la calidad del producto en estantería son tamaño, color, frescura, limpieza y presentación. Otros aspectos de la calidad del producto, como sanidad y nutrición, se establecen según normas internacionales para productos de exportación. El control de calidad aplicando las mismas debe ser efectivo para garantizar el producto de marca.

(Fonseca: abril 1999)

**Productividad:** los procesos de cultivo no garantizan una rentabilidad para el productor directamente, generalmente los rendimientos son muy bajos por estacionalidad climática, no existe un proceso poscosecha adecuado, ocasionando pérdidas a gran escala para el productor y toda la cadena; costos que son transferidos al consumidor afectando la recompra del producto.

La solución para estos problemas es cultivar la lechuga en el invernadero. Los ensayos éste demuestran que esa calidad puede asegurarse durante el año entero. Había mucho escepticismo entre el

productor colombiano sobre la productividad, para lograr una producción continua durante un año entero.

(Raf De Vis: Informe tareas realizadas y logros, s.f.)

Se definió que otro de los principios bajo el que trabajaría el Programa sería el mejoramiento de la productividad, enfocado en lograr estándares internacionales.

El menor costo de producción por unidad de superficie aumenta la productividad. Con una alta productividad es mayor el ingreso para el productor, manteniendo precios competitivos para el consumidor. La tecnología en los diferentes factores que afectan la producción es determinante para obtener una mejor productividad.

(Fonseca: abril 1999)

**Uniformidad:** en ese momento se advierte una gran oportunidad para cambiar el mercadeo de la lechuga, buscando una estandarización en peso y tamaño, colocándole un empaque y un embalaje. Todo esto ayudaría a proteger el producto y eliminaría la merma en el punto de venta.

La uniformidad del producto facilita su empaque y comercialización así como su elección por el consumidor, disminuyendo el manipuleo en el punto de venta. La uniformidad es factor que se tiene en cuenta para codificar los productos como unidades estándar, incrementando así su valor agregado.

(Fonseca: abril 1999)

## ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS PRODUCTORES

La articulación con los productores obedeció, de una parte, a la estrategia de transferencia de tecnología que el CIAA había definido, y de otra, a la necesidad de incluir, de manera controlada, abastecedores de producto que cumplieran con los principios EUROFRESH, para responder a la gran demanda que se estaba creando en los supermercados por este tipo de productos. Según el Dr. Lozano, ya era el momento de crear un modelo de trabajo donde se lograra también innovar en modelos de organización para la producción y la comercialización. Igualmente De Vis y Fonseca lo registran, así:

Después de un año de producción y comercialización continua de lechuga, el segundo paso consistió en seleccionar un grupo pequeño de cultivadores que estuvieran interesados en reproducir el sistema en sus granjas. Ellos recibieron todo el entrenamiento necesario del CIAA. La asistencia técnica adicional se ofreció de acuerdo a la demanda durante el período creciente.

...el volumen total de las ventas alcanzó 17.000 unidades por semana después de 4 meses con la participación de 7 productores.

(De Vis: Informe tareas realizadas y logros, s.f.)

El primer productor, además del CIAA, ingresó al Programa en agosto de 1994, entre ese año y 1995 entraron 9 productores más, la mayoría floricultores por contar con la infraestructura requerida. En la vida del PE han participado 18 productores. Algunos de los que han salido del Programa han mantenido la producción de lechuga lisa.

(Fonseca: abril 1999)

Fue un encuentro de intereses, que se convirtió en un “club de amigos”:

En la primera fase, al año o dos años empezó el vínculo con productores que es lo que hoy se conoce como EUROFRESH y nació de forma muy espontánea; ellos querían que les enseñáramos lo que estábamos haciendo, que les vendiéramos plántulas y les diéramos alguna asistencia técnica, y de manera bastante espontánea comenzamos a hacer una comercialización entre amigos. Esa etapa funcionó bastante bien, requería mucho tiempo de los socios, pero había como cierto nivel de compromiso; de pronto como era un producto nuevo, y la rentabilidad era más alta que la de hoy, la gente estaba más motivada.

(Cooman: investigador belga, entrevista, octubre 2006)

Al ser una universidad privada permitió ser un círculo pequeño, interesados en poderse organizar para articularse adecuadamente.

(Salamanca: ex director CIAA, entrevista, septiembre 2006)

Yo fui un recién aparecido dentro del Programa porque eso era un “club de amigos”, realmente todo giraba alrededor de la cabeza

visible que era el Dr. Mauricio Salamanca director del Centro de Investigaciones. Había también un señor Morales, estaba Jorge Umaña, Lorenzo Jaramillo, la FDU y otros. De esos no queda ninguno sembrando.

(Jairo Cuervo: productor cooperado, entrevista, septiembre 2006)

El modelo de referencia que se tenía, por obvias razones era el de las *subastas europeas*, el cual consistía en brindar un espacio importante de trabajo para reunir los componentes: productivo, control de calidad y proceso comercial, y le permitía al productor garantizar la venta de su producción, donde todos ganaban. En EUROFRESH:

Lo primero fue tratar de adoptar algo parecido a las subastas belgas. Se copió del modelo europeo: fortaleza tecnológica y juicio objetivo de calidad para evitar el problema que la calidad sea de caucho, que de acuerdo al mercado se flexibiliza como ocurre generalmente y para ello se contrató un tercero que diera su concepto independiente sin importar si se vendía o no. Esto permitía tener un juicio de calidad bastante objetivo e imparcial.

Cómo vincular los productores fue lo más complicado y además la infraestructura física era bastante deficiente y el mercado no era muy grande, por esto no podía ser un proyecto multitudinario porque el mercado no estaba desarrollado.

En el modelo organizacional definitivamente sucedió exactamente lo que sucedió en Bélgica, que los buenos productores se iban a atender el mercado directamente.

(Salamanca: ex director CIAA, entrevista, septiembre 2006)

El propósito era no correr riesgos que dañaran la imagen del Programa, más bien hacerlo bien con unos pocos e ir involucrando más productores paulatinamente.

Sin embargo, el trabajo de capacitación y acompañamiento para que el productor adoptara la tecnología exigía alta inversión de tiempo y esfuerzo por parte de los investigadores y de recursos financieros e institucionales en general. Esto representó un sobredimensionamiento de la capacidad del CIAA, especialmente en plantulación, asistencia técnica, capacitación y

coordinación de tareas. Indiscutiblemente también de recursos financieros, teniendo en cuenta que la Universidad era la única fuente de recursos para el proyecto; ni productores, ni Colciencias, ni ninguna otra institución diferente a los aportes del convenio, estaban financiando este proceso.

El desarrollo propio del Centro, las responsabilidades y los recursos requeridos en áreas diferentes a las del PE desbordaron rápidamente la capacidad del CIAA para atender adecuadamente la estructuración de los diferentes componentes planteados como unidades independientes aunque inicialmente estaban bajo el liderazgo del Centro.

(Fonseca: abril 1999)

Entonces el “club de amigos” empezaba a manifestar que se requería avanzar hacia una organización en la cual los productores tuvieran una participación más activa, asumieran más responsabilidades y las cumplieran. Según Fonseca, en este momento:

...era necesario buscar una salida al tema ya que el CIAA no se podía convertir en un productor de lechuga y dejar de lado su esencia que era el trabajo de investigación, para convertirse en productor. Al avanzar en el proceso y ver que las responsabilidades no se compartían, era ya muy pesado el trabajo para unos pocos, en especial para el CIAA.

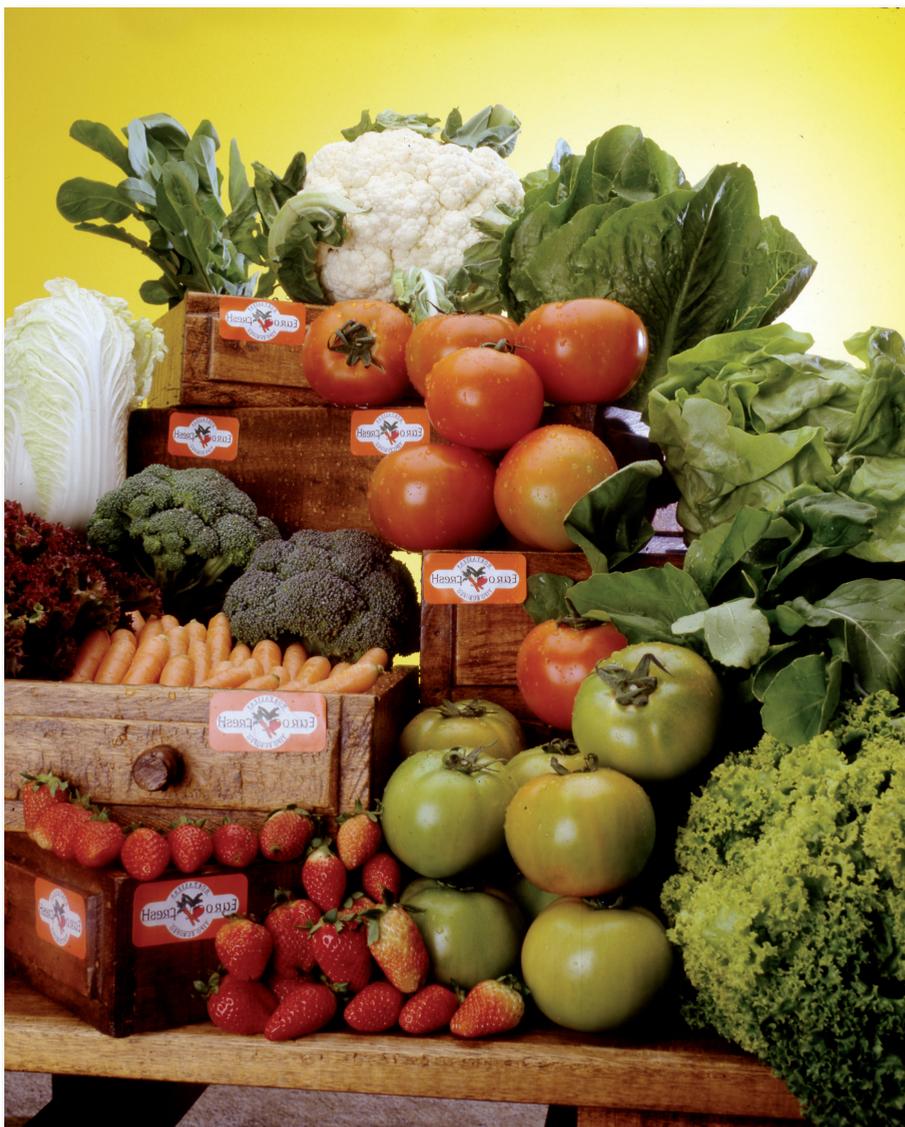
(Fonseca: ex director CIAA, entrevista, marzo 2006)

En todo caso, lo más importante de este momento, consistía en que el Programa EUROFRESH tenía resultados para mostrar alrededor de los principios y metas establecidos de: Calidad, Continuidad, Uniformidad y Productividad con gran aceptación en el mercado. Estos resultados eran fundamentalmente:

- Un paquete tecnológico probado para lechuga lisa.
- Una marca registrada por la Universidad. Esta fue la primera vez que se produjo una marca de hortalizas en Colombia que daba garantía de ser regada con agua limpia.
- Se dio el salto de vender lechuga por kilo y sin marca, a vender lechuga por unidad, estandarizada a nivel de peso y tamaño y empacada con una marca respaldada por la Universidad.

- Se abrió un canal de comercialización (Pomona), a través del cual se confirmó la existencia de un mercado y el impacto positivo en la reducción de pérdidas.

Dentro de este escenario institucional con buenos resultados para la horticultura colombiana y de expansión del mercado interno, es que nace la Cooperativa.









La Universidad Jorge Tadeo Lozano estableció en 1987 el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales - CIAA, cuya infraestructura se desarrolló con la cooperación belga entre los años 1990 y 1994. El trabajo de investigación tuvo como eje el proyecto EUROFRESH, con cuatro metas a alcanzar en la horticultura colombiana: continuidad, calidad, uniformidad y productividad.

La Cooperativa, en particular, fue una experiencia pionera de acción colectiva entre Universidad y sector privado. Con este modelo de organización se pretendió hacer una coordinación de todas las etapas del proceso agroindustrial hortícola, desde la presiembra y la producción hasta la comercialización de un portafolio reducido de productos caracterizado por alta perecibilidad y alta dependencia del comportamiento climático.

[www.utadeo.edu.co](http://www.utadeo.edu.co)

