

2021-07-22

## Relaciones comerciales inclusivas: el caso de la cadena de mora (Rubus glaucus Benth) en Guacarí, Valle del Cauca, Colombia

Diana Marcela Mondragón Velasco  
*Universidad Nacional de Colombia*, [dmmondragonv@unal.edu.co](mailto:dmmondragonv@unal.edu.co)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>



Part of the [Growth and Development Commons](#)

---

### Citación recomendada

Mondragón Velasco, D. M. (2021). Relaciones comerciales inclusivas: el caso de la cadena de mora (Rubus glaucus Benth) en Guacarí, Valle del Cauca, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (37), 7-30.  
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.1>

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Relaciones comerciales inclusivas: el caso de la cadena de mora (*Rubus glaucus Benth*) en Guacarí, Valle del Cauca, Colombia\*

Diana Marcela Mondragón Velasco\*\*

## Palabras clave

Inclusión, relaciones comerciales, construcción de confianza

## Clasificación JEL

A14, O13, R11

## Resumen

Este artículo aporta elementos para entender cómo se construye confianza entre productores y empresarios. Por ello, reconstruye los principales momentos de una relación comercial entre una asociación de productores de mora y una empresa procesadora. En este caso, se busca dejar en evidencia cómo están presentes diversos factores sociales que determinan y orientan estas relaciones incluyentes. Para su consecución, se trabajó de forma directa con los actores mediante entrevistas semiestructuradas y bajo la perspectiva de un estudio de caso intrínseco. Se estudia la construcción de la confianza como un proceso que depende de los actores, bajo circunstancias determinadas en las que se destacan elementos como acuerdos de mutuo beneficio, madurez organizacional, disposición en el tiempo y cumplimiento en la calidad de la fruta, los cuales permiten el establecimiento de una relación comercial inclusiva.

---

**Cómo citar este artículo:** Mondragón Velasco, D. M. (2021). Relaciones comerciales inclusivas: el caso de la cadena de mora (*Rubus glaucus Benth*) en Guacarí, Valle del Cauca, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (37), 7-30. <https://doi.org/10.19052/eq.voll.iss37.1>

---

**Recibido:** 28 de febrero de 2020. **Aprobado:** 4 de marzo de 2021.

**Versión Online First:** 1 de junio de 2021. **Publicación final:** 1 de julio de 2021

\* Este artículo de investigación es resultado de una pesquisa desarrollada en el marco de una beca que ostenta la autora como joven investigadora. Esta corresponde al proyecto BPIN 2014000100010 “Incremento de la competitividad sostenible en la agricultura de ladera en todo el departamento, Valle del Cauca, Occidente”. El proyecto fue financiado por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías, y ejecutado por la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira.

\*\* Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia – Sede Palmira.

✉ [dmondragonv@unal.edu.co](mailto:dmondragonv@unal.edu.co)  <https://orcid.org/0000-0001-6960-2833>



## Inclusive Business Relationships: The Case of the Blackberry Chain (*Rubus glaucus Benth*) in Guacarí, Valle del Cauca, Colombia

### Abstract

This paper provides insights to understand how confidence is built between fruit growers and businessmen. Therefore, it reviews the main stages of a business relationship between a blackberry-grower association and a processing company. This work aims to evince how different social factors are present and determine and drive inclusive relationships. To do so, a direct work was carried out with these actors based on semi-structured interviews and was developed as an intrinsic study case. Confidence building is examined herein as a process that depends on the actors under some particular circumstances. Mutual benefit agreements, organizational maturity, availability over the time and compliance with fruit quality stand out as important elements that allow these actors to create an inclusive business relationship.

### Keywords

Inclusion, business relationships, confidence building

## Introducción

Como estrategia, los agronegocios inclusivos (NI) buscan la vinculación en condiciones justas y sostenibles de productores a pequeña escala en situación de vulnerabilidad a cadenas de valor (Ickis, Leguizamón, Metzger & Flores, 2009). Se busca crear una conexión directa entre la oferta de los productores y las empresas que demandan sus productos. En el caso de los productores, esta conexión puede darse con la agroindustria, que realiza el proceso de transformación de la fruta. Estos modelos de NI pretenden que los productores de pequeña escala alcancen ingresos estables mediante una relación comercial, que creen valor social y que, en conjunto con el aliado comercial, se promueva la innovación (BID, 2010).

Por su potencial de generación de beneficios de doble vía, y al estar intencionados por el objetivo de reducir los índices de pobreza y desigualdad en las zonas rurales (Ickis et al., 2009), los NI son presentados como una oportunidad para dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Wbcsd, 2016; Covo, 2019).

Se puede afirmar entonces que la construcción de este tipo de relaciones comerciales incluyentes necesita el relacionamiento entre actores públicos y privados,

y, fundamentalmente, entre dos actores claves en una disposición y capacidad específica: *empresarios dispuestos* y *productores capaces*. Los empresarios dispuestos y flexibles con los productores pueden llegar a acuerdos equitativos entre ambas partes, teniendo en cuenta las capacidades de los productores. En ese sentido, si cuentan con el acompañamiento del empresario dispuesto, o aliado comercial, los productores habilitados estarían en la capacidad de responder a las necesidades de los empresarios, para desarrollar y fortalecer aquellas habilidades y capacidades claves como lo son la negociación, el mejoramiento del cultivo y las habilidades administrativas, todo lo cual estaría enmarcado en un entorno favorable (Lundy et al., 2014).

Asimismo, en los negocios inclusivos (NI) se resalta la inserción de cuatro dimensiones que caracterizan el grado y la forma en que los pequeños productores están siendo incluidos. *Propiedad*, que atañe a la distribución de la propiedad como la tierra para el negocio. *Voz*, que corresponde con la habilidad de influenciar la toma de decisiones o expresar quejas o desacuerdos. *Riesgo*, relacionado con los peligros que puedan suceder en el proceso, ya sean estos ambientales, de producción, entre otros factores; y *recompensa*, que alude a la dimensión de cómo se distribuyen los beneficios (Chamberlain & Anseeuw, 2018).

Una parte de la investigación sobre NI con pequeños productores en América Latina se centra en la construcción de estudios de caso, en lo cual se da cuenta del vínculo construido, los actores involucrados y las intenciones que los propiciaron (Cecodes, 2008; Hurtado, 2017; CAF, 2018; Enríquez et al., 2016; Moreno, 2018; Melo & Magdalena, 2015). Por otra parte, las entidades interesadas en promover su implementación desarrollaron guías que buscan facilitar su ejecución (Lundy et al., 2014; FAO, 2019; Congope, 2014; Cecodes, 2017). Estas guías se enfocan en describir las etapas de la idea, el diseño, la negociación y la formalización de NI; en medir la inclusión de los productores en la relación comercial, y en evaluar la competitividad del NI.

En las políticas públicas de desarrollo rural, las relaciones comerciales entre productores de pequeña escala y la agroindustria son relevantes, e incorporan los NI como un mecanismo para disminuir la brecha existente entre los productores y el mercado. Un ejemplo es la estrategia colombiana *Coseche, Venda a la Fija* (CVF) impulsada desde el 2018 por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dicha estrategia está relacionada con el propósito de contribuir al establecimiento de relaciones comerciales directas entre productores y la agroindustria nacional, al promover la venta anticipada y programada de cosechas, basada en el

concepto de agricultura por contrato<sup>1</sup>. Algunas cadenas productivas priorizadas en esta estrategia son: aguacate Hass, piña, mora, mango y maracuyá. En ese sentido, uno de los principios declarados en CVF es la construcción de una relación de confianza entre el productor y el empresario; sin embargo, esta confianza se entiende únicamente como el acercamiento para la negociación entre ambas partes (MADR, 2013; 2019).

Si bien todas estas publicaciones hablan de los NI, no enfatizan el proceso social de construcción de confianza y los lazos sociales que subyacen en él; aspectos que permitirían esta relación (Melo, 2017). Hurtado et al. (2018) abordan los factores que facilitan o limitan estas relaciones comerciales, a partir del análisis de tres casos de América Latina. Los autores destacan tres elementos: i) la *madurez organizacional* de los productores asociados, ii) la *motivación* de los actores, y iii) la importancia de la *transparencia y gobernanza* en la fluidez de la relación. Sin embargo, queda por abordar la complejidad aludida al establecer este tipo de relaciones, en particular lo relacionado con atravesar barreras logísticas, organizacionales, técnicas y culturales (Ickis et al., 2009), y el proceso que se da para superarlas.

Al considerar la importancia de los NI en distintos procesos del sector agrícola y el rol de la construcción de confianza para hacerlos realidad, se nota que el escaso abordaje del proceso de construcción constituye una oportunidad de investigación. En este caso, se aporta al proceso a partir de la revisión de un estudio de caso de un NI entre una empresa emblemática de Colombia y una asociación de productores de mora.

## Marco conceptual

### Modelos de NI, relaciones interorganizacionales y confianza

Los modelos de NI, además de integrar como proveedores a los pequeños productores, deben tener acuerdos comerciales flexibles (fijación de precio, forma de pago, forma de entrega) que se adapten a la capacidad de producción de los agricultores;

---

<sup>1</sup> La agricultura por contrato puede definirse como un acuerdo entre agricultores y empresarios para el abastecimiento, producción o comercialización de productos agrícolas a futuro con precios predeterminados (FAO,2012).

y, asimismo, deben promover la transparencia en la gobernanza de la relación comercial y la toma de decisiones, así como un equilibrio en la forma como se asumen los riesgos (Woodhill, 2016).

Estos factores pueden observarse desde el lente de las relaciones interorganizacionales, las cuales hacen referencia precisamente a la cooperación entre diferentes organizaciones, para favorecer la productividad y el desempeño de los actores involucrados con convenios colaborativos (Zeng et al., 2010). Este tipo de cooperaciones se convierten en herramientas claves para la consecución de objetivos y el mejoramiento de la posición competitiva de los implicados (Zaheer & Bell, 2005), en lo cual se nivelan las cargas de las organizaciones involucradas mediante la división de costos y riesgos; el acceso a nuevos mercados, y la aceleración de ciclos de innovación de productos (Ebers, 2002; Grueso et al., 2010).

Cabe señalar que la confianza es importante en este tipo de relaciones. Para el sociólogo Niklas Luhmann (1988) es una relación que complementa el riesgo y el actuar; en ese sentido, cada decisión que se debe tomar para llegar a un estado de confianza va de la mano con la reducción de la incertidumbre ante el riesgo. Luhmann (2005) afirma que la confianza parte de la información del pasado, que permitirá tomar acciones en el futuro (aceptar una petición o un negocio, o no hacerlo). Por tanto, para este autor la confianza se debe asumir como un proceso de aprendizaje que supone establecer límites de acuerdo con las expectativas que se tengan con respecto a uno u otro proceso.

En el caso positivo (una serie de rasgos favorables), se retroalimenta la confianza; en el caso contrario, no se da su continuidad. La confianza es el resultado de un proceso que tiene sus raíces precisamente en la experiencia de confiar en otros, y en la evaluación de su compatibilidad con lo que es propio. En ese sentido, Russell Hardin (2001) señala la influencia de acciones determinadas sobre la relación de confianza que se puede reforzar por los actos de cada uno de los integrantes, obrando entonces lo señalado como un incentivo para ser considerado o no digno de confianza.

## Principios para las relaciones comerciales incluyentes

Por su parte, Vorley, Ferris, Sevilla y Lundy (2009) hacen referencia a seis principios que se deben tener en cuenta para el mejoramiento de las relaciones comerciales incluyentes:

- 12
1. *Cadenas de colaboración amplia*. Se refiere a la colaboración sostenida entre los actores de la cadena con un objetivo en común, en cuyo caso se hace evidente la interdependencia entre las partes.
  2. *Nuevos vínculos en el mercado*. En tal caso, los modelos de NI deben apoyar a los pequeños productores para ser más competitivos en el mercado. Esto se da con un intercambio de conocimiento entre los diferentes actores de la cadena.
  3. *Gobernabilidad justa y transparente*. Esta hace referencia a términos claros y justos de las negociaciones comerciales, en cuyo caso se comparten riesgos entre los actores de la cadena.
  4. *Acceso equitativo a los servicios*. Según este aspecto, es importante que los pequeños productores puedan tener acceso a crédito, conocimiento y tecnología idóneos para generar incentivos que les permitan invertir en su propia producción, con todos los requerimientos que plantea el mercado.
  5. *Innovación inclusiva*. Se alude a cómo el conocimiento debe ser constante a lo largo de la cadena, lo cual permite la integración de la innovación para una mayor eficiencia competitiva de los mercados dinámicos.
  6. *La medición de resultados*. Con ello se sustenta cómo se debe propender por una evaluación constante a lo largo de los distintos procesos de la cadena productiva. De tal forma se brindan los elementos necesarios para evaluar y corregir los procesos que no marchan bien, generando mejoras continuas.

## Barreras en los NI

Ickis et al. (2009) señalan que la vinculación de pequeños productores a las cadenas de valor pueden presentar algunos limitantes como: i) *barreras logísticas*, con lo que se enfatiza en la dispersión geográfica, aspecto que dificulta la salida de los productos del campo; ii) *barreras organizativas*, las cuales se evidencian cuando no hay asociativismo de los pequeños productores, lo que se combina con una falta de coordinación entre ellos; iii) *barreras de destreza técnicas*, relacionadas con el bajo nivel educativo en zonas rurales, aspecto que limita a los productores a sus conocimientos empíricos; y iv) *barreras socioculturales* (formas de hacer y ver el mundo) de los productores, aspectos que deja en evidencia que algunas propuestas comerciales pueden chocar con sus pensamientos culturales y sociales. Este último rasgo se considera como uno de los limitantes más comunes y pocas veces apreciado.

Cabe señalar que estas barreras entre empresas y productores entorpecen el funcionamiento del modelo de relaciones comerciales. No obstante, estas limitaciones pueden ser evidenciadas cuando existe comunicación entre ambos actores involucrados en la relación, de modo que se les permita llegar a acuerdos para subsanarlas y satisfacer las necesidades de todos los involucrados.

## NI en Colombia

Esta estrategia está siendo incorporado por diferentes empresas; sin embargo, son más las empresas, productores o comunidades que desconocen los beneficios que puede llegar a ofrecer este modelo (Garzón & Vargas, 2017).

Cabe señalar que los enfoques empleados por las empresas colombianas se basan en incluir a los pequeños productores con roles en distribución, o como proveedores, socios o clientes (Garizabal, Sánchez & Estrada, 2017). En todo caso, se enfatiza en la importancia y el beneficio de incluirlos como proveedores y los alcances organizacionales y sociales que se logran con ese enfoque.

Vale la pena exaltar, en este escenario, la importancia de la perspectiva social en el contexto del postconflicto en Colombia, el cual exige que haya una nueva relación entre lo privado y lo público (Latorre Díaz et al., 2015), al igual que entre lo rural y lo urbano.

## Métodos

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas y un análisis de estudio de caso intrínseco (Stake, 1998). El caso seleccionado hace parte de la cadena de valor de la mora en el Valle del Cauca, priorizada en la actual estrategia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Específicamente, se alude a la relación existente entre una de las empresas más grandes del Valle del Cauca, dedicada al procesamiento de frutas tropicales, y la primera organización de productores, con lo que se establece una relación inclusiva en esta región.

Con una trayectoria de veinte años en el mercado colombiano como una de las mayores compradoras de mora fresca a nivel nacional, la empresa aludida hace parte de un holding empresarial: vende pulpa procesada a otra empresa del holding,

que la procesa y vende bebidas no alcohólicas. Esta última empresa desarrolló desde hace más de veinte años un programa de abastecimiento inclusivo para la construcción de relaciones de mediano y largo plazo con productores de pequeña escala. De tal modo, dichas relaciones están basadas en la confianza y en intercambios comerciales justos, con acciones de valor y responsabilidad social compartidas entre diferentes grupos de interés, como lo son los pequeños agricultores de fruta. Este es el programa de abastecimiento inclusivo con productores rurales más antiguo del país, y ha sido ejecutado por la empresa central de este estudio.

La Asociación de Fruticultores y Mujeres Transformadoras de Productos Agropecuarios está conformada por 33 pequeños productores asociados que se dedican a la producción de mora de Castilla sin tuna, en el municipio de Guacarí, Valle del Cauca. Como proveedores de la empresa, cuentan con un acuerdo de compra del programa de NI. Cabe señalar que esta asociación es pionera en el Valle del Cauca al pertenecer a este programa de inclusión.

A esta sazón, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas, entre los meses de julio y agosto del 2019, con colaboradores clave que lograron influir en la cristalización de la relación productiva/inclusiva. En ese sentido, se incluyó a la representante legal de la asociación, a un miembro de la junta directiva de la asociación y al jefe de fomento agrícola de la empresa. Se reconstruyó el proceso de la relación y sus principales hitos.

## Una relación comercial inclusiva

### 1. La empresa

La empresa está dedicada a la transformación de fruta fresca en pulpa, y se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá – Valle del Cauca, aproximadamente a 52 km de distancia de la asociación. Fue creada en 1991, y es hoy una de las más importantes en el sector agroindustrial nacional. La empresa ha adelantado acciones con el objetivo de construir relaciones transparentes y duraderas con sus proveedores, principalmente productores de mora, mango y maracuyá. En ese sentido, desde finales de los años 90 cuenta con el programa de abastecimiento inclusivo, el cual implementa con productores que han entregado con cumplimiento y continuidad fruta de óptima calidad.

El programa se rediseñó para abordar los retos sociales y productivos que presentan las zonas rurales del país: baja escolaridad, bajos ingresos, inseguridad alimentaria, baja participación de los jóvenes y baja conectividad. En tanto, en lo productivo se destaca la falta de financiamiento integral y la insuficiente adaptación al cambio climático. Actualmente, el programa enmarca su presentación en seis de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El programa se sustenta en el desarrollo y la construcción de relaciones a mediano y largo plazo basadas en la confianza y en intercambios comerciales justos, que fortalezcan a los productores en capital social y capacidad empresarial y productividad. Se busca que estas permitan incrementar los ingresos de los productores con sistemas de producción de impacto ambiental reducido.

## 2. La asociación

La asociación fue conformada a inicios del año 2000 por un conjunto de mujeres jóvenes y adultas que estaban terminando bachillerato en la escuela de campo, donde contaban en ese entonces con quinientas plantas de mora, en la vereda La María, ubicada en el municipio de Guacarí. Ante la falta de recursos económicos para la adquisición de los diferentes útiles que se requerían para sus estudios, este grupo trabajó en la preparación y venta de comidas típicas.

Al finalizar el programa educativo, las miembros continuaron dedicadas a la elaboración de derivados de mora (mermeladas), aprovechando la aptitud morera de la región, con lo que sostuvieron altos volúmenes de producción.

Mientras las mujeres participaban en procesos de formación y capacitación con algunas entidades privadas como el Instituto Mayor Campesino (IMCA) —dedicado a la construcción de propuestas de vida y proyectos de desarrollo territorial de impacto local, regional y nacional (IMCA, 2019)—, los hombres eran los encargados de los cultivos de mora y de su comercialización. En aquellos comienzos, la comercialización que realizaban los hombres consistía en una relación débil con intermediarios, los cuales se encargaban de realizar el proceso de venta en las principales plazas de mercado del departamento. Dicha actividad estaba sujeta a los cambios del mercado, y se adelantaba sin la existencia de un vínculo asociativo entre los productores de la comunidad para la entrega de la mora.

De tal forma, la comercialización con intermediarios presentaba problemas diversos y recurrentes. La entrega de la mora se realizaba sin pactar precio, y dependía de las dinámicas de los precios que se daban en la plaza de mercado, que a su vez se inscribían en la dinámica de la oferta y demanda del mercado en fresco. Por otra parte, el intermediario tenía el *poder* de decidir qué día realizaba el pago y cuál era el monto. Esta situación les generaba una pronunciada inestabilidad económica a los productores. Así describe un miembro de la junta esta problemática:

Ellos llegaban y recibían el producto y no decían cómo le iban a pagar. El sábado llegaban y decían: “les cuadramos a tanto la mora porque hubo mucha y no les podemos pagar más”, entonces uno ya quedaba, porque ya habíamos entregado y no había a quién más venderle. Los intermediarios nos ofrecían lo que querían. (Entrevista 1, miembro de la Junta Directiva, comunicación personal, 25 de julio de 2019)

Sin un trabajo cooperativo como asociación y sin un acuerdo para la venta de la mora, los productores enfrentaban las crisis individualmente. En el 2013, la mora presentó uno de sus picos más altos de cosecha, ocasionando la caída del precio. El precio de venta no alcanzaba para cubrir los costos de producción; por ello, algunos productores no cosecharon la fruta.

En el año 2014, con la crisis económica por el bajo precio, los hombres les propusieron a las mujeres la conformación de la asociación, para que apoyaran los temas contables y administrativos. Lo descrito surgió como un tema indispensable para los procesos de venta. Así lo describe la representante legal de la asociación:

Un día los hombres nos dijeron que nos veían bien organizadas con buena información, ellos querían que nosotras los adoptáramos para ellos poder mejorar su comercialización y la parte administrativa, porque nosotras las mujeres somos más curiosas en la parte administrativa. (Entrevista 2, representante legal, comunicación personal, 20 de agosto de 2019).

En 2014, la asociación se constituyó de manera *informal*<sup>2</sup>, con un total de 40 asociados (70 % mujeres y 30 % hombres).

---

2 La asociación en ese momento ejercía la asociatividad basada en la agrupación de productores, mas no en una constitución legal ante la Cámara de Comercio.

### 3. La relación comercial

A inicios del año 2015, la empresa transformadora de fruta necesitaba proveedores en el departamento. Hasta ese momento, los mayores proveedores estaban en otros departamentos, de modo que se optó por recurrir a proveedores que estuvieran a menor distancia, para mayor eficiencia por la cercanía a la planta de procesamiento.

En esa búsqueda, la empresa llegó al municipio de Guacarí para reunirse con una asociación diferente a la que es objeto de este estudio; sin embargo, algunos miembros de la asociación estudiada (representante legal actual y uno de los asociados) estuvieron presentes en la reunión. Inicialmente, la propuesta realizada por la empresa consistía en fijar un precio de compra, sin importar la fluctuación del precio de la fruta en el mercado. Se indicó que los precios propuestos por la empresa estaban estimados por encima de la media nacional.

Además del precio fijo, la empresa ofrecía comprar el 80% de la producción de las asociaciones, los productores podrían comercializar el 20% restante por otros canales, con lo que se permitiría diversificar el mercado. La propuesta no fue atractiva para la asociación citada originalmente, por el alto precio de la mora en el mercado.

Por el contrario, la reunión fue sugerente para los asistentes de la asociación estudiada. Ambos asistentes compartieron la información obtenida con los demás miembros, lo que desencadenó el primer acercamiento entre la asociación y la empresa. A partir de esto se iniciaron las negociaciones preliminares, las cuales giraron en torno a la entrega de la fruta, a su calidad (6 nivel mínimo de grados Brix) y la utilización de productos agroquímicos permitidos.

Las especificaciones, que fueron acatadas paulatinamente por la asociación, correspondían con algunas condiciones, pero se debieron corregir otras, como el uso de algunos agroquímicos. Aquel fue un tema sensible, porque para la empresa era importante desarrollar sistemas de producción con impacto ambiental reducido. A mediados del 2015, la asociación realizó la primera entrega de 23.000 kg de fruta. Al no estar legalmente constituida la asociación, las entregas se hacían a nombre de uno de los asociados, con el compromiso de que esta debía constituirse jurídicamente.

La relación inicial se limitó solo a temas de la compra y venta de fruta, mientras se establecía un vínculo de confianza entre ambos actores. El primer aspecto limitante para llegar a un estado de confianza fue el incumplimiento de cantidades

en la entrega de fruta por parte de la asociación. No todos los miembros entregaban la fruta a la asociación; algunos no estaban de acuerdo con el precio de compra, el cual estaba por debajo del de otros compradores, por lo que preferían venderlo por su cuenta.

En ese primer acercamiento, la asociación cometió errores por la inexperiencia y por la poca claridad en lo que atañe a las exigencias de cantidad de entrega para la empresa. Además, no contaba con un reglamento para cumplir los compromisos.

“El primer aspecto limitante para llegar a un estado de confianza fue el incumplimiento de cantidades en la entrega de fruta por parte de la asociación. No todos los miembros entregaban la fruta a la asociación; algunos no estaban de acuerdo con el precio de compra, el cual estaba por debajo del de otros compradores, por lo que preferían venderlo por su cuenta”.

Nosotros pensábamos, como desconocíamos las negociaciones, cómo funcionaba. Pensábamos que éramos proveedores de la empresa, le entregábamos la fruta y ya. Resulta que empezaron a llegar los inconvenientes cuando nos decían esta semana no le recibimos, la otra tampoco recibimos. (Entrevista 2, representante legal, comunicación personal, 20 de agosto de 2019)

A finales del 2015, una vez constituida la asociación, se iniciaron las entregas a la empresa. Se inició el periodo de prueba durante tres años, periodo otorgado por la compañía para la evaluación del desempeño de la entidad, que sería en el futuro un aliado.

La relación presentó intermitencia hasta que el precio de la mora volvió a caer en el 2018. Entre el 2015 y el 2018, la asociación hizo entregas a la empresa sin mucha constancia, por la ausencia de un cronograma de entregas, lo cual terminó ocasionando incumplimientos.

Con la caída del precio de la fruta, los asociados pusieron en evidencia la necesidad de un compromiso que les permitiera lograr estabilidad en los ingresos; en respuesta, la empresa ofreció un precio estable, sin importar el valor del mercado. Por tanto, la asociación creó una estructura de tres grupos, uno por zona, con líderes encargados de la supervisión y la comunicación con los productores; estructura que facilitó desde entonces los

procesos y la adecuada comunicación. Además, se diseñaron las condiciones para pertenecer a la asociación, como fue *sine qua non* el cumplimiento de la entrega de fruta, lo cual mejoró la eficiencia de movilización de fruta hasta la empresa. Paralelamente, la asociación construyó su plan estratégico y organizacional con el apoyo de Asohofrucol (Asohofrucol, 2019).

El orden administrativo y las pautas normativas ayudaron al desarrollo de ejes y planes de acción, que les permitieron a los asociados regirse y cumplir los acuerdos pactados con la empresa. Este proceso extenso y de aprendizaje permitió evidenciar que las garantías y condiciones brindadas por una relación inclusiva con la agroindustria eran mejores que las condiciones brindadas por el mercado en fresco.

[Ante la] falta de conocimiento, digamos que la asociación se creó por ver la necesidad de vender la mora. La necesidad era vender la mora y ya, entonces nosotros con que vendiéramos la mora estábamos contentos, pero, a medida que fuimos avanzando, vimos que [el asunto] no era solo vender mora, [sino] que teníamos que fortalecernos en muchas cosas más, entonces sí... Sí han cambiado la misión y la visión, han cambiado mucho. (Entrevista 2, representante legal, comunicación personal, 20 de agosto de 2019)

A mediados del año 2018 se inició el nuevo proceso comercial, en el que la asociación se comprometió con un 100% de las entregas, cumpliendo con las condiciones técnicas necesarias para garantizar la calidad de la fruta. Adicionalmente, se implementó la división organizativa del trabajo, así como la creación de la junta directiva y de líderes de zona para el monitoreo de los asociados, para garantizar el cumplimiento de las condiciones a la empresa. Se evidenció entonces el fortalecimiento de la relación comercial y el desarrollo de una comunicación constante entre la representante legal de la asociación y el jefe de fomento agrícola de la empresa.

La calidad y los volúmenes de entrega que realizaba la asociación fueron motivación para que el jefe de fomento continuara con la recepción de la fruta. En el 2018, la asociación entregó 190 toneladas de mora fresca, convirtiéndose en uno de los proveedores con mayores volúmenes de entrega a nivel departamental.

A finales del 2018, la empresa decidió integrar la asociación al programa de abastecimiento inclusivo, con base en un diagnóstico social y organizacional. Con esta decisión, además del precio fijo, la asociación tendría acceso a un acompañamiento integral (capacitaciones, diversas dotaciones) a los productores. La vinculación al

programa finalizaría cuando se alcanzara la estabilidad organizacional y el fortalecimiento en aspectos que abarca el programa, para brindar una oportunidad de fortalecimiento a otras asociaciones.

20 En junio del 2019, la asociación se consolidó en el programa, en palabras del jefe de fomento de la empresa:

Nosotros siempre queremos tratar de vincular al programa a aquellas asociaciones que muestren ese comportamiento, cuando sean estables en la producción, que muestren crecimiento, que muestren liderazgo, que muestren mucha cohesión entre sus asociados y que vinculen entre los productores a jóvenes... porque de nada sirve tener asociaciones constantes pero que sus productores no tengan el área o no tengan la productividad requerida, porque entonces no va a ser un gana-gana, va a ser una relación muy debilitada porque no hay rentabilidad en el negocio. (Entrevista 3, jefe de fomento agrícola de la empresa, comunicación personal, 27 de agosto de 2019)

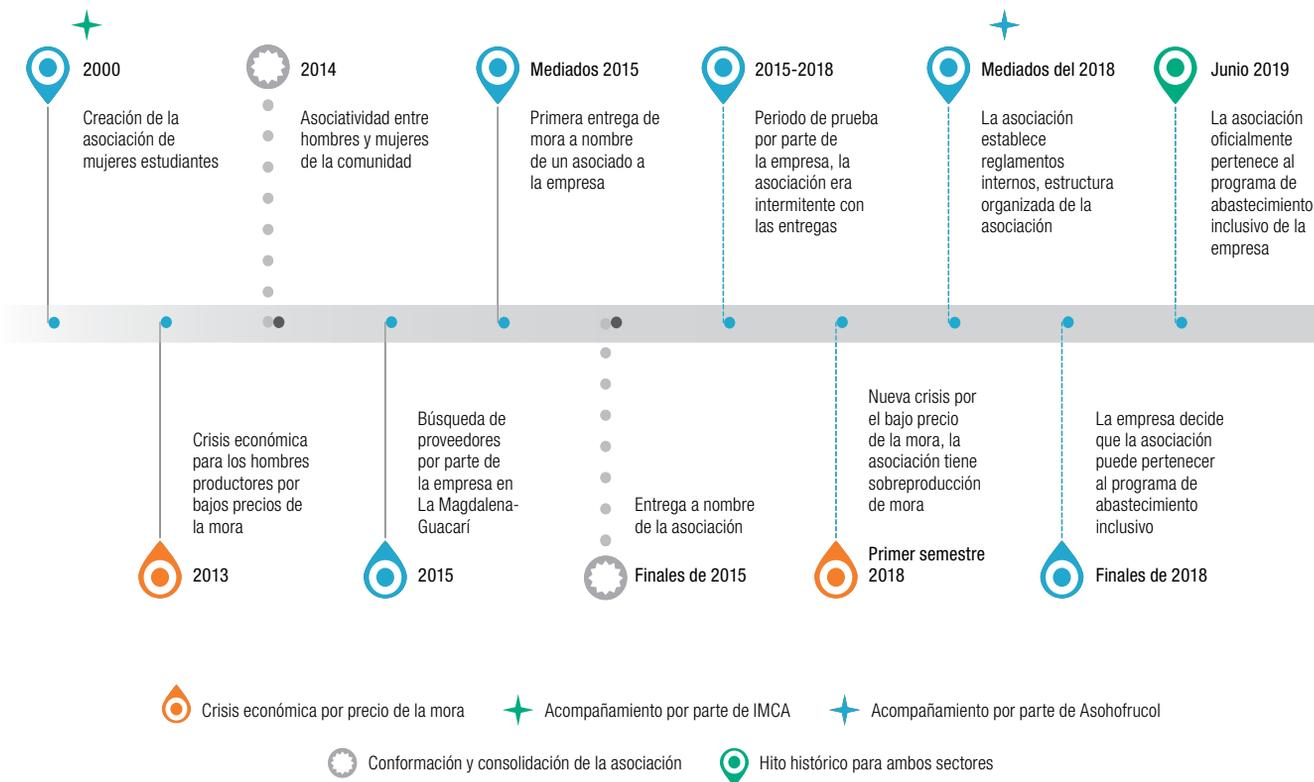
La asociación expresó su satisfacción por esta relación comercial: “esa confianza que hemos tenido entre ambos se ve reflejada [en los resultados de la sociedad] y se ha cumplido, entonces para mí está fortalecida” (Entrevista 1, miembro de la junta directiva, comunicación personal, 25 de julio de 2019).

A agosto de 2019, el vínculo ostentaba el cumplimiento inicial de algunos aspectos del programa de la empresa. La asociación obtuvo acompañamiento de parte de la trabajadora social del programa de la empresa para diseñar y planear estrategias que garantizaran el bienestar de los asociados y de la comunidad. Ejemplo de ello fue la construcción del proyecto de empalme generacional y un almacén de insumos para los asociados. La intención de ambos actores es que esta relación se fortalezca y perdure en el tiempo. Como indica el representante legal de la asociación:

Yo diría que no es tanto una relación comercial, sino que es una relación de yo pongo, tus pones, pero más que todo como un vínculo de aliados, como de amistad, de familia, donde nosotros le estamos prestando un servicio a ellos, pero ellos también nos están fortaleciendo a nosotros como empresa. (Entrevista 2, representante legal, comunicación personal, 20 de agosto de 2019)

En la figura 1, se presenta el resumen de los principales elementos de la relación comercial entre la asociación y la empresa.

Figura 1. Línea cronológica de la relación entre la empresa y la asociación



Fuente: elaboración propia

## Discusión

### Productores capaces

22

Cuando se habla de productores con capacidades, se destaca el progreso que tuvo la asociación al desarrollar y fortalecer facultades para satisfacer sus necesidades y las de la empresa, generando bienestar para sus asociados. En ese sentido, una de las principales barreras que presentó la asociación en la relación comercial fue la organizativa. Las mujeres tenían bases en temas administrativos; no obstante, recibieron el acompañamiento de otra organización de apoyo para el fortalecimiento en temas socio empresariales. Dicho acompañamiento fue brindado por Asohofrucol, a medida que la asociación evolucionó en su relación comercial con la empresa. Eso es manifestado por el jefe de fomento agrícola de la empresa de la siguiente manera:

El compromiso del programa no está basado en un documento, está basado en la confianza que tiene el programa frente a esa asociación, la cual se respalda en la madurez que tenga ella misma. Entre más madura esté la asociación, más va a haber confianza en ella, entonces es por eso que es muy importante que la asociación esté madura, porque así ellos mismos van a ver un respaldo. (Entrevista 3, jefe de fomento agrícola de la empresa, comunicación personal, 27 de agosto de 2019)

La madurez organizacional fue uno de los factores identificados por Hurtado et al. (2018) para facilitar las relaciones, en este caso, en términos de la organización administrativa que tuvo la asociación en comparación con el inicio de la relación comercial. Asimismo, se superaron los desacuerdos al interior, que se daban por la inexistencia de un reglamento en torno a la entrega de la fruta, y que podía permitir una acción colectiva como asociación.

De acuerdo con lo anterior, los desacuerdos al interior de la asociación reflejaban una organización sin cohesión, en la que primaban los intereses individuales, de modo que se privilegiaban los ingresos económicos obtenidos a través de la venta de mora a quien ofreciera un mayor precio. Gracias a la madurez organizativa de la asociación, se logró estabilidad y compromiso frente a la relación comercial con la empresa.

Según Ickis et al. (2009), estas barreras pueden ser superadas cuando se emplean estrategias con este fin. La asociación trabaja de la mano con entidades de apoyo y con la empresa, para mejorar su orientación, lograr estabilidad y ofrecer una autosuficiencia organizacional.

Otro factor que se destaca en esta relación comercial es la inclusión de los productores con lo que Chamberlain y Anseeuw (2018) expresaban como voz. En ese caso, los productores mostraron habilidad de expresar sus necesidades ante la empresa y que ésta tomara decisiones para solucionarlas. Se elaboraron planes de acción para suplir lo expresado por los asociados; planes de acción que se elaboraron en conjunto con la trabajadora social del programa de abastecimiento inclusivo, Asohofrucol y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

## Empresas dispuestas

Se entienden como *empresas dispuestas* las que no solo tienen disposición para la compra de lo producido por los pequeños productores, sino que también brindan apoyo para su crecimiento y el desarrollo de habilidades. El programa de abastecimiento inclusivo de la empresa incorpora aspectos técnicos para el mejoramiento del cultivo, así como incentivos sociales, organizacionales, comerciales y personales que involucran a los miembros de la asociación.

Aunque no se midió el grado de inclusión de las dimensiones identificadas por Chamberlain y Anseeuw (2018), se evidenció a grosso modo la dimensión del *riesgo*, que se puede percibir cuando la empresa brinda apoyo de asistencia técnica. Esto permite que los cultivos de los asociados tengan un asesoramiento constante, que es brindado por profesionales de la compañía, que logran mejorar así la calidad del fruto.

En el proceso de construcción de esta relación, se rescata la transparencia y la gobernanza, elementos contemplados entre los principios de inclusión mencionados por Vorley et al. (2009). En ese sentido, la empresa fue clara y expresó las condiciones requeridas para que los productores hicieran parte de su cadena de abastecimiento. Se alude en esos casos a las especificidades de la fruta, con posibilidades de comercializar la fruta restante por otros canales, y el precio de venta, que es estimado por encima de la media nacional.

La comercialización no fue satisfactoria en la primera etapa de la relación. Cabe señalar que la mayoría de los miembros de la asociación esperaba contar con

mayores ingresos a corto plazo, desestimando potenciales ganancias de largo plazo. No obstante, cuando la asociación calculó ingresos a lo largo del año y comparó los precios de venta del intermediario y de la empresa transformadora, tuvo claridad de que un precio estable a lo largo del año brindaba mayor rentabilidad para los asociados. Dicho análisis influyó en la toma de decisiones para una relación funcional con la empresa en el 2018.

Se evidenció en ambas partes disposición para construir la relación. La empresa mostró paciencia para la consolidación organizacional de la asociación, y la asociación evidenció persistencia para lograrla. Una vez la asociación analiza los ingresos y decide comercializar de forma continua con la empresa, se nota el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones y el proceso de negociación, gracias a la acción colaborativa con Asohofrucol y la empresa. Se presenta así el establecimiento de sinergias entre los tres actores para tener un plan de acción con un mismo objetivo.

El entorno de la asociación gozó de condiciones para la consolidación de esta relación comercial. Aunque las vías de acceso de la zona de ladera montañosa hasta La Magdalena no son las más adecuadas, aquello no fue obstáculo para la distribución de la mora a la empresa a tiempo. La distribución eficiente se mantuvo a pesar de los derrumbes en la carretera, por la gestión de planes de acción de la asociación ante la alcaldía local.

Otro factor del entorno favorable de los NI es la vinculación que logran las asociaciones con entidades externas, que brindan acompañamiento mediante proyectos. Una vez consolidada, la asociación gestionó proyectos, algunos de forma autónoma y otros en conjunto con la empresa. En ese sentido, se logró una sinergia con diferentes entidades, en pro del desarrollo social de la comunidad de la región.

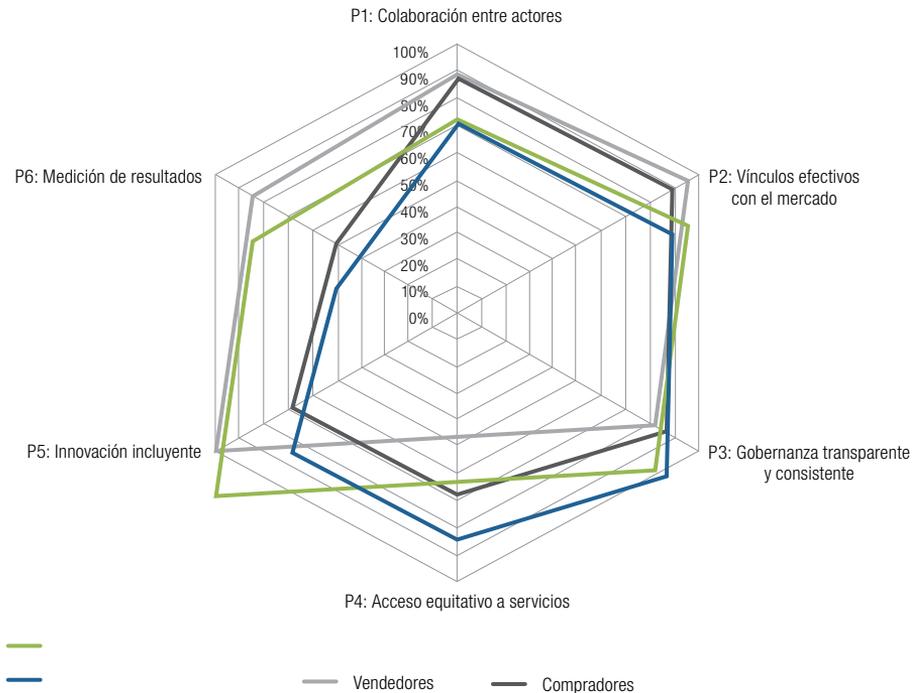
Las acciones colectivas con la empresa permitieron el progreso de la relación, la cual se había iniciado cinco años atrás, pasando por situaciones desafiantes, como la falta de compromiso inicial de los asociados, hasta la consolidación de la relación, la inclusión y el crecimiento satisfactorio para ambas partes. Aquello se evidencia a continuación:

Se han venido articulando muchas cosas que teníamos por fuera, y para poder [lograr] que todo sea un engranaje al 100 %, debemos tener en cuenta todos los componentes, no solo la parte comercial de vender, sino [lo que se da] a través de cada una de las familias, de los 30 asociados. ¿Cómo se está vinculando la comunidad en general? [De tal manera], en este momento estamos viendo la parte

social, económica, ambiental, el empalme generacional, y que estén más organizaciones acá presentes, lo de la calidad de la semilla. Entonces, [se dan muchos cambios] en torno a un simple cultivo de mora; como los veíamos, eso es algo que abarca muchas cosas, abarca [incluso] . . . que ya la asociación haya sido puente para canalizar proyectos para mejorar la vía mucho. (Entrevista 2, representante legal, comunicación personal, 20 de agosto de 2019)

La figura 2 hace parte de la metodología para NI LINK aplicada. Dicha herramienta está basada en los principios de inclusión que miden qué tan incluyente es la relación comercial existente entre la empresa y la asociación. Con este gráfico, se confirma que la relación es inclusiva, y que en ella compradores y vendedores establecen diálogos y pactan compromisos fundamentados en la interdependencia empresarial (CIAT, 2019).

Figura 2. Principios para modelos incluyentes



Fuente: CIAT (2019)

## El papel de la confianza en la relación comercial inclusiva entre la empresa y la asociación

26 Desde el pensamiento de Luhmann (1988), la confianza va de la mano de la reducción de la incertidumbre ante el riesgo. En la relación estudiada, la confianza se basa en el cumplimiento de compromisos previstos por ambas partes. Esto reduce el riesgo de que la asociación no tenga ingresos estables, y le permite a la empresa suplir la cantidad de fruta necesaria para el procesamiento de pulpas.

Ya que la asociación buscaba estabilidad comercial, se evidencia cómo con un acuerdo comercial se lograban certezas y se reducía el riesgo de venta. En ese escenario, se fue ganando poco a poco confianza por todos los asociados; de igual forma, se obtuvieron avances organizativos importantes, en pro del logro de la confianza de la asociación hacia la empresa.

En contraste, la empresa presentaba una necesidad latente de estabilidad en la proveeduría de la mora. Hardin (2001) menciona que una relación de confianza se fortalece cuando los involucrados realizan acciones que sean consideradas dignas de la confianza del otro. Aunque las acciones iniciales de la asociación no fueron dignas de confianza de la empresa, ésta no entró en desconfianza. La empresa decidió dejar el canal de comercialización abierto, y esperar a que la asociación lograra su consolidación organizacional.

Es destacable que, durante la construcción de la relación comercial, no se presentaron cambios de personal directivo de la empresa, ni de representante legal de la asociación. Aquello facilitó la construcción de confianza y el diálogo abierto entre partes.

Aunque el proceso de obtención de confianza por parte de la empresa fue más lento, la compatibilidad entre los actores principales de esta relación jugó un papel importante para su fortalecimiento. Aquello corresponde a lo que señala Hardin (2001) al afirmar que la confianza es el acto de creer en la habilidad de otros para, así, ser confiable.

Esta relación de NI se constituye como un vínculo interorganizacional, que busca cooperación para lograr objetivos comunes (Zaheer & Bell, 2005). Asimismo, la confianza en la cooperación de la relación estudiada logró generar una red de intercambio que posibilitó la creación de capital social; un vínculo que involucra trabajo en grupo para concretar propósitos comunes (Hardin, 2002). Lo anterior es expresado por el jefe de fomento agrícola, quien señala la creación de capital social.

El programa no solo se basa en véndame y véndame y yo le compro, sino que va más allá. [Se pregunta,] ¿cómo entre los dos podemos trabajar, para que sus productores, su familia y la comunidad entera puedan crecer de la mano de la relación? (Entrevista 3, jefe de fomento agrícola de la empresa, comunicación personal, 27 de agosto de 2019).

En la relación comercial se evidencia un trabajo mano a mano entre los dos actores, comprometidos con la relación comercial y también con la mejora del bienestar de los miembros de la asociación. En ese sentido, la visión a largo plazo permitió tomar acciones para fortalecer los lazos de la relación.

## Conclusiones

Se presentó un proceso particular de construcción de una relación comercial incluyente que benefició a los productores con estabilidad comercial y desarrollo social de la comunidad. Lo descrito le generó a la empresa estabilidad de proveeduría y estándares de calidad con valor agregado en el producto final. Dichos elementos se incluyen como elementos relevantes que se presentan como acuerdos de mutuo beneficio, madurez organizacional, disposición en el tiempo y cumplimiento en la calidad de la fruta.

Se evidenció la importancia de la confianza entre los actores involucrados para generar una relación de *gana-gana*. Para la asociación, la confianza se basa en el cumplimiento de lo pactado, siempre y cuando se satisfagan las necesidades propias.

Para la empresa, la confianza hacia la asociación se basa en nivel de madurez organizacional, que permite considerar al otro como confiable. En tanto, por *madurez* se entiende el rol de los programas de acompañamiento y el fortalecimiento orientado hacia la superación de esta barrera organizativa.

“En la relación comercial se evidencia un trabajo mano a mano entre los dos actores, comprometidos con la relación comercial y también con la mejora del bienestar de los miembros de la asociación. En ese sentido, la visión a largo plazo permitió tomar acciones para fortalecer los lazos de la relación”.

Los programas se deben orientar hacia la generación y el desarrollo de habilidades y capacidades administrativas, de negociación y de toma de decisiones de los productores y de las asociaciones. En ese sentido, es importante que estas entablen una relación directa con la práctica y las necesidades específicas de cada asociación. Según eso, el logro de una mirada a largo plazo sobre el beneficio en el corto plazo vía precio fue central en el compromiso con la empresa.

El proceso de consolidación del acuerdo formal incluyente fue de cinco años, tiempo en el cual los actores lograron conocerse y establecer una relación de retroalimentación, compromiso y crecimiento mutuo. Asimismo, es importante considerar las dinámicas temporales que impulsan la conformación de los agrogocios inclusivos, así como las condiciones y características específicas de las personas que intervienen en este esquema de cooperación.

El caso seleccionado incorporó a una empresa de gran tamaño, con capacidad económica y de inversión, que pudo influir en las decisiones que tomó la empresa. A su vez estas están relacionadas con la espera paciente de entrega de fruta de parte de la asociación, y las estrategias de apoyo implementadas para fortalecer a los pequeños productores. Esto no indica que las empresas medianas y pequeñas no puedan implementar negocios inclusivos como aliados comerciales. En ese escenario, se configuran otras estrategias que deben ser estudiadas específicamente.

Se observa que, como lo mencionan Lundy et al. (2014), la consolidación de un entorno favorable —en un intento de traducir esta sugerencia al campo colombiano— requiere que las empresas públicas y privadas apoyen este tipo de relaciones de *gana-gana*, no a corto plazo, sino a largo plazo.

## Referencias

Asohofrucol. (5 de noviembre de 2019). Misión. *Asohofrucol*. <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=1&scat=1&act=1>

BID. (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Social Enterprise Knowledge Network. <https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/sekn-negocios-inclusivos-version-espanol.pdf>

CAF. (2018). *Negocios inclusivos en el norte del Cauca, una estrategia de paz*.

Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1344>

Cecodes. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia, alianzas para los negocios inclusivos*. Bogotá: Cecodes – SNV. [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios\\_Inclusivos\\_en\\_Colombia.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf)

Cecodes. (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta*

- para la toma de decisiones. Bogotá: Cecodes. <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>
- Chamberlain, W., & Anseeuw, W. (2018). La inclusión revisitada: evaluación de negocios inclusivos en la agricultura sudafricana. *Desarrollo del Sur de África*, 36(5), 600-615. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2018.1518708>
- CIAT. (2019). Incremento de la competitividad sostenible en aguacate Hass, piña y mora en el Valle del Cauca [Dispositivas en PowerPoint]. CIAT.
- Congope. (2014). *Guía práctica para la facilitación de negocios inclusivos y proyectos público-privados en cadenas agroalimentarias*. Quito: Congope. Recuperado de: [http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/GUIA-NI-PPP\\_10-marz\\_inc-portadas.pdf](http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/GUIA-NI-PPP_10-marz_inc-portadas.pdf)
- Covo, M. (2019). *Evaluación de la metodología de negocios inclusivos aplicada en la fundación Andi en términos de eficiencia y eficacia. Estudio de caso: metodología de encadenamientos inclusivos de la fundación Andi* (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ebers, M. (2002). Explaining InterOrganizational Network Formation. En: M. Ebers (ed.), *The Formation of InterOrganizational Networks* (Segunda Edición) (pp. 3-40). Nueva York: Oxford University Press.
- Enríquez, C., Ceballos, H., & Rosero, P. (2016). Caso innovación organizacional a través de negocios inclusivos Melkochas Don José. *Revista UNIMAR*, 34(2), 137-149. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/1246>
- FAO. (2012). *Agricultura por contrato Alianza para el crecimiento*. Boletín de servicios agrícolas de la FAO 145. <http://www.fao.org/3/y0937s/y0937s01c.htm>
- FAO. (2019). *Guía de modelos de negocios inclusivos. Mejorando las relaciones entre grupos de productores y compradores de productos agrícolas*. Panamá: FAO. <http://www.fao.org/3/CA3004ES/ca3004es.pdf>
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada, H. (2017). Negocios inclusivos: una revisión teórica desde la dinámica colombiana. *Revista Espacios*, 38(47), 6.
- Garzón, J., & Vargas, C. (2017). *Los negocios inclusivos en Colombia, una relación entre compañías y personas* (Trabajo de grado). Bogotá: Universidad Agustiniana.
- Grueso, M., Gómez, J., & Quintero, L. Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70152-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70152-8)
- Hardin, R. (2001). Conceptions and Explanations of Trust. En: K. S. Cook (ed.), *Trust in society* (pp. 3-39). Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Hurtado Bermúdez, J.J. (2017). *Agronegocios inclusivos: Análisis de sus implicaciones a partir de tres casos en Guatemala, Nicaragua y Perú* (Trabajo de grado). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/34190/HurtadoBermudezJhonJairo2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hurtado Bermúdez, J. J., Lundy, M., Melo, J., de León, Z., Paul, L., Zapata, J., Navarro, M., Mercado, P., & Muñoz, A. (2018). ¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? Análisis de tres casos en América Latina. En: M. Ordinola & D. Horton (eds.), *SEPIA XVII Mesa temática: Experiencias latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas* (pp. 75-96). Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Ickis, J. C., Leguizamón, F. A., Metzger M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos. *Revista Latinoamericana de Administración*, (43), 107-124.

IMCA. (5 de noviembre de 2019). *Quiénes somos*. IMCA. <http://imca.org.co/el-imca/quienes-somos/>

Latorre, E., Díaz, C., Plata, A., & Marín, S. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 15(28), 197-212. <https://doi.org/10.22518/16578953.288>

Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En: Gambetta, D. (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 94-107). Londres: Oxford, Basil Blackwell Ltd.

Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Barcelona - México - Santiago de Chile: Anthropos Editorial - Universidad Iberoamericana - Pontificia Universidad Católica de Chile.

Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., & Mosquera, E. (2014). *Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Cali: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

MADR. (2013). *Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas – PAAP*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP.aspx>

MADR. (2019). *Articulación Institucional Departamento del Valle del Cauca* [Dispositivos en PowerPoint]. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Melo, J. (2017). Not Everything is Rosy in the Garden, Challenging Social Aspects in the Relationship between Business and Rural Communities. *The Journal of Corporate Citizenship*, (68), 56-66. <https://www.jstor.org/stable/26629190?refreqid=excelsior%3A202a71aea9a4fb01250f4e-439402d827&seq=1>

Melo, J., & Magdalena, T. (2015). *Sumando matices a la agricultura inclusiva: prácticas de intermediación social*. Agenda de Cocreación en Agricultura Inclusiva de México y Ashoka: México. <https://doi.org/10.9774/TandF.4700.2017.de.00006>

Moreno, J. (2018). *Los negocios inclusivos en Colombia como fuente de desarrollo económico y social. Casos: Indupalma, Merquemos Juntos y Natura* (Trabajo de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Vorley, B., Ferris, S., Seville, D., & Lundy M. (2009). Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets. *Conference: Sustainable Food Lab Annual Meeting*. <https://doi.org/10.1079/9781845935764.0186>

WBCSD. (2016). *Contribuyendo a los objetivos de desarrollo sostenible: el enfoque de negocios inclusivos*. Génova: WBCSD. [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto\\_Social/contribuyendo\\_a\\_los\\_ODS\\_enfoque\\_negociosinclusivos.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto_Social/contribuyendo_a_los_ODS_enfoque_negociosinclusivos.pdf)

Woodhill, J. (2016). *Inclusive Agribusiness: The State of Play Background*. Working Paper of the Global Donor Platform for Rural Development. <https://tapipedia.org/content/inclusive-agribusiness-state-play-background-working-paper>

Zaheer, A., & Bell, G. (2005). Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-882. <https://doi.org/10.1002/smj.482>

Zeng, S., Xie, X., & Tam, C. (2010). Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>